

Etablissement d'un guide de bonnes pratiques lors d'une fusion via la perception des acteurs principaux

THE GRADUATE INSTITUTE | GENEVA

INSTITUT DE HAUTES ETUDES
INTERNATIONALES ET DU DÉVELOPPEMENT

GRADUATE INSTITUTE OF INTERNATIONAL
AND DEVELOPMENT STUDIES

Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :

Charlotte KAESER

Conseiller au travail de diplôme :

(Philippe MERLIER, Professeur HES)

Genève, le 3 octobre 2008

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Econome d'entreprise en emploi

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul(e) le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 3 octobre 2008

Charlotte Kaeser

Remerciements

Un travail de diplôme est un travail qui demande énormément de temps et d'énergie non seulement à celui qui le rédige mais également à ceux qui l'entourent et le soutiennent.

Je voudrais donc remercier en tout premier lieu le personnel de l'IHEID qui a répondu à mon sondage à cœur ouvert sur un sujet qui le touche au quotidien et qui n'est pas évident à vivre.

Plus particulièrement, certaines de mes collègues les plus proches, Isabelle Gerardi et Françoise Pasquier pour le temps qu'elles ont consacré à la relecture de mon travail, Valérie Von Daeniken pour ses conseils et son soutien et également Fiona Jaggi qui m'a permis de réaliser un questionnaire facile à manier pour les répondants.

Je souhaite également remercier Monsieur Chatagnat pour le temps qu'il a pu me consacrer et M. Merlier qui est un conseiller de travail de Diplôme très investi, très compréhensif et surtout très disponible pour écouter les problèmes que l'on peut rencontrer.

Mais aussi ma famille et mes amis qui ont su être là dans les moments de découragement et qui m'ont offert de leur temps pour me donner leur avis sur ce présent travail en plus d'une relecture complète et objective.

Sommaire

Le présent travail traite deux sujets : le premier est une fusion au sein d'un établissement universitaire semi-public et le second, du changement qui en découle dans le travail quotidien des employés ayant vécu une transition aussi importante. Dans ce type de transformation, le personnel doit faire face à des doutes, des peurs et parfois à des désaccords d'ordre éthique ou moral. Les deux instituts qui seront décrits dans ce travail sont radicalement différents en termes de culture d'entreprise, de style de management et surtout en termes de personnalité des employés.

J'ai donc pris la décision d'analyser cette fusion de manière rétroactive et de déterminer la satisfaction ou au contraire l'insatisfaction du personnel face à ce changement. L'idée est, en plus de répondre à cette question, de comprendre les fondements des raisons qui poussent les employés à être satisfaits ou non.

Pour obtenir un maximum de réponses, j'ai réalisé une étude quantitative à l'aide d'un questionnaire. Les résultats, mis en annexe de ce travail de diplôme, m'ont permis de répondre à des hypothèses que je m'étais fixées précédemment.

Cette étude m'a permis de mettre en évidence des recommandations, qui me paraissaient être les plus pertinentes et les plus importantes dans ce type de changement, pour que le personnel se sente impliqué et surtout mis en avant plutôt qu'à l'écart.

Ces recommandations fondent un petit guide de bonne pratique pour les futures entreprises qui souhaiteraient fusionner. Elles pourront, si elles le souhaitent prendre exemple sur ce type de situation pour ne pas reproduire les mêmes erreurs ou au contraire se servir de ce qui est réussi.

Je tiens à préciser que mon travail se limite volontairement à analyser les aspects humains d'un processus de fusion.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux	vii
Liste des Figures.....	vii
Introduction	1
Description du problème.....	2
1. Méthodologie	4
2. Les fusions.....	6
2.1 Définition	6
2.2 Les typologies des fusions	6
2.3 Les opérations de fusions	7
2.4 Motivation d'une fusion.....	7
2.5 Facteurs clés de succès et/ou d'échec	8
2.6 Etapes clés d'une fusion.....	11
2.6.1 Phase de préparation.....	11
2.6.2 Phase de négociation	12
2.6.3 Phase de « formalisation du projet ».....	12
2.6.4 Phase d'intégration	13
2.6.5 La phase d'information.....	14
3. Le changement	15
3.1 Introduction sur le changement	15
3.2 Les résistances aux changements.....	17
4. La fusion IUHEI – IUED.....	20
4.1 Présentation des deux institutions.....	20
4.1.1 Présentation de l'ancien institut des hautes études internationales (IUHEI)	20
4.1.2 Présentation de l'ancien institut universitaire des études du développement (IUED)	21
4.1.3 Présentation de l'institut des hautes études internationales et du développement (IHEID)	22
4.1.4 Présentation du personnel de l'IHEID	24
4.2 Présentation du projet.....	24
4.2.1 Projet de fusion IUHEI-IUED.....	24
4.2.2 But de la fusion IUHEI-IUED.....	24
5. Le changement au sein de l'IHEID	26
5.1 Les étapes du changement.....	26
6. Etude quantitative.....	28

6.1	Choix des hypothèses de travail	28
6.1.1	<i>Hypothèse n°1 : Précipitation des Instituts provoquant une négligence de la phase d'intégration</i>	<i>28</i>
6.1.2	<i>Hypothèse n°2 : Développement d'une résistance au changement au sein de l'ex IUED</i>	<i>29</i>
6.1.3	<i>Hypothèse n° 3 : La fusion a provoqué une surcharge de travail considérable pour les employés.....</i>	<i>30</i>
6.1.4	<i>Hypothèse n°4 : Difficulté ou manque de communication à tous les échelons</i>	<i>31</i>
6.1.5	<i>Hypothèse n°5 : La culture d'entreprise n'a pas clairement été définie.....</i>	<i>31</i>
6.1.6	<i>Hypothèse n°6 : La fusion est ressentie par le personnel de l'ex-IUED comme une acquisition dans les procédures comme dans les ressources humaines.....</i>	<i>32</i>
6.1.7	<i>Hypothèse n°7 : Les locaux de l'Institut sont perçus comme inadaptés par le personnel.....</i>	<i>33</i>
6.2	Le questionnaire	34
6.3	Démarche du questionnaire.....	35
6.3.1	<i>Constitution d'un échantillon</i>	<i>35</i>
6.3.2	<i>Création du questionnaire.....</i>	<i>35</i>
6.3.3	<i>Pré-Test.....</i>	<i>37</i>
6.3.4	<i>Administration du questionnaire.....</i>	<i>37</i>
7.	L'étude quantitative au sein de l'IHEID	38
7.3	Analyse et interprétation des résultats	38
7.3.1	<i>Hypothèse n°1 : Précipitation des Instituts provoquant une négligence de la phase d'intégration</i>	<i>38</i>
7.3.2	<i>Hypothèse n°2 : Développement d'une résistance au changement au sein de l'ex IUED</i>	<i>39</i>
7.3.3	<i>Hypothèse n° 3 : La fusion a provoqué une surcharge de travail considérable pour les employés.....</i>	<i>40</i>
7.3.4	<i>Hypothèse n°4 : Difficulté ou manque de communication à tous les échelons</i>	<i>41</i>
7.3.5	<i>Hypothèse n°5 : La culture d'entreprise n'a pas clairement été définie.....</i>	<i>42</i>
7.3.6	<i>Hypothèse n°6 : La fusion est ressentie par le personnel de l'ex IUED comme une acquisition dans les procédures comme dans les ressources humaines.....</i>	<i>43</i>
7.3.7	<i>Hypothèse n°7 : Les locaux de l'Institut sont perçus comme inadapté par le personnel.</i>	<i>44</i>
8.	Guide de bonnes pratiques à respecter lors d'une fusion.....	45
8.1	Recommandation 1 : Fonder un comité du changement	45
8.1.1	<i>Le tempérament et les qualités d'un agent du changement</i>	<i>46</i>
8.1.2	<i>Affirmer un leadership fort.....</i>	<i>46</i>
8.1.3	<i>Elaborer une vision commune.....</i>	<i>46</i>
8.2	Recommandation 2 : Réussir sa phase d'intégration	48
8.2.1	<i>Définir un plan d'intégration précis et détaillé</i>	<i>48</i>
8.2.2	<i>Préparer les entreprises avant la date de la mise en commun, faire preuve de compréhension et être ouvert aux qualités de chacun... </i>	<i>48</i>
8.3	Recommandation 3 : Identifier les sources du changement et communiquer fortement sur celles-ci	49

8.3.1	<i>Identifier l'origine du changement</i>	49
8.3.2	<i>Déceler les aspects positifs, minimiser les aspects négatifs</i>	50
8.3.3	<i>Communiquer à tous les échelons</i>	50
8.3.4	<i>Ne pas négliger l'importance de la communication</i>	50
8.3.5	<i>Convaincre</i>	51
8.3.6	<i>Montrer la voie</i>	51
8.3.7	<i>Motiver</i>	51
8.3.8	<i>Les méthodes de communication</i>	52
8.4	Recommandation 4 : Transformer la culture d'entreprise	53
8.4.1	<i>Être ouvert et anticiper le changement</i>	53
8.4.2	<i>Transformer l'environnement</i>	54
8.4.3	<i>Définir la culture d'entreprise</i>	54
8.5	Recommandation 5 : Désamorcer et combattre les résistances	57
8.5.1	<i>Anticiper les réactions et les conséquences</i>	57
8.5.2	<i>Désamorcer les résistances</i>	57
8.5.3	<i>Contrer et combattre les résistances</i>	57
8.6	Recommandation 6 : motiver le personnel	58
8.6.1	<i>Interroger le personnel</i>	58
8.6.2	<i>Eviter les surcharges</i>	59
8.6.3	<i>Travailler en équipe et associer les employés au changement</i>	59
8.6.4	<i>Responsabiliser</i>	59
8.6.5	<i>Mettre en valeur les efforts de chacun</i>	60
8.7	Recommandation 7 : Dynamiser la gestion des ressources humaines de la fusion	60
8.7.1	<i>Identifier le besoin en effectif</i>	60
8.7.2	<i>Développement des compétences</i>	61
8.7.3	<i>Evolution professionnelle</i>	61
8.8	Résumé des recommandations	62
	Conclusion	65
	Bibliographie	67
	Annexe 1 Questionnaire	69
	Annexe 2 Lettre d'accompagnement	75
	Annexe 3 Analyse détaillée des résultats	76

Liste des Tableaux

Tableau 1	Facteurs clés de succès ou d'échecs.....	9
Tableau 2	Comment transmettre l'information	52
Tableau 3	Grille d'analyse culturelle	55
Tableau 4	Recommandations	62

Liste des Figures

Figure 1	Diagramme de causes/effets.....	3
Figure 2	Nature du support organisationnel en fonction des besoins des employés.....	16
Figure 3	Causes de la résistance des individus au changement	18
Figure 4	Organigramme IHEID.....	23
Figure 5	Echéancier du changement.....	27
Figure 7	Caractéristiques d'une vision	47
Figure 8	Sens des recommandations.....	64

Introduction

J'ai été engagée en mars 2007 à l'ancien Institut universitaire de hautes études internationales, nouvellement renommé l'Institut des hautes études internationales et du développement, suite à une fusion, en tant qu'assistante de programme pour la licence et le master en affaires internationales.

A mon arrivée on parlait déjà de cette transformation qui allait avoir lieu le 1^{er} janvier 2008. Les discussions à ce sujet étaient parfois positives parfois mitigées et de temps en temps complètement négatives. J'ai voulu en savoir plus car j'ai eu le sentiment que le personnel était globalement insatisfait de cette transaction. Comme je venais d'arriver je me suis tenue à l'écart tout en écoutant ce qui se disait et lorsque la fusion eue lieu je compris que le sujet était sensible malgré une apparence de réussite, et de prestige.

Le sujet du changement au sein d'une entreprise devient de plus en plus commun car la société actuelle se veut en mouvement perpétuel. Beaucoup d'entreprises restructurent pour des questions budgétaires, d'autres fusionnent pour acquérir de nouveaux marchés, et pour beaucoup d'autres raisons. Toutes ces nouvelles façons qu'une entreprise choisit afin d'aborder l'avenir perturbent ses employés que ce soit de manière positive ou négative, minime ou plus ou moins conséquente. Dans ce type de situation, malheureusement peu d'entreprises connaissent les démarches ou prennent le temps de les réaliser pour que le personnel se sente mis en valeur et non oublié au milieu des affres du changement. C'est pourquoi j'ai choisi ce sujet pour mon travail de diplôme, j'ai voulu savoir si l'IHEID était l'exception à la règle ou s'il avait aussi eu des difficultés à considérer l'humain comme facteur déterminant, voire complètement oublié son personnel pour se préoccuper des autres actions à mener.

Les premières questions que je me suis posées sont : « Est-ce que les employés de l'IHEID ont bien vécu la fusion ? » « Est-ce que l'Institut a fait le nécessaire pour les employés lors de cette transition ? » enfin « Les dirigeants se sont-ils donné les moyens de minimiser les résistances ? »

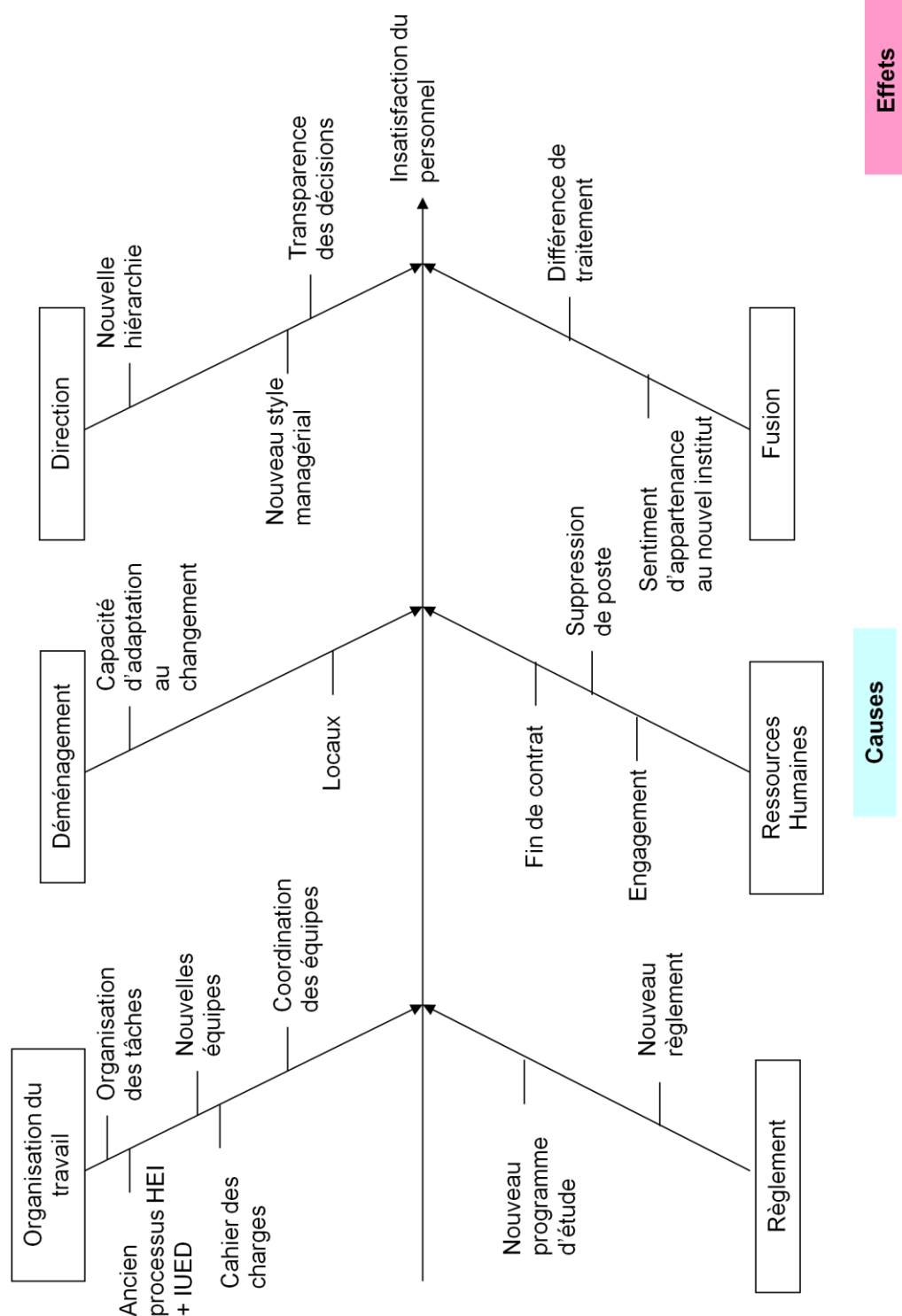
Description du problème

L'institut universitaire de hautes études internationales et l'institut universitaire d'études du développement étaient, avant le premier janvier 2008, deux entités bien distinctes. Chacun de ces instituts avait sa manière de fonctionner, ses processus, sa culture d'entreprise et son personnel. Aujourd'hui, suite à une décision politique, ils doivent fonctionner en symbiose. Cependant, il ne faut pas négliger qu'une entreprise n'est pas seulement un service ou un produit mais c'est aussi et surtout des humains. Des personnes avec leur façon de travailler, leurs idées politiques, économiques et personnelles. Toutes ces personnes doivent à ce jour travailler ensemble et s'arranger entre elles pour que tout fonctionne au mieux avec les moyens du bord. Malheureusement lors d'une transition majeure, comme celle vécue par ces instituts, il est fréquent de voir apparaître une situation de conflit, d'incertitude et de peur au sein d'une équipe. Ce changement a peut-être affecté certaines personnes de manière insignifiante et d'autres de manière irréversible. C'est ce que je vais chercher à déterminer tout au long de ce travail de diplôme.

Afin d'imager le problème sur lequel je vais travailler, j'ai dessiné un diagramme causes/effets, ou diagramme d' « Ishikawa », qui me permet non seulement d'éclaircir le sujet mais également de créer une base aux questions que je me pose et que je souhaite soumettre aux personnes travaillant pour ces instituts, afin d'obtenir, à la fin de cette étude, des réponses claires et précises. Je suis partie de l'hypothèse que la population de l'IHEID était insatisfaite de la manière dont s'est déroulée la fusion et qu'elle l'a, de ce fait, mal vécue.

Figure 1

Diagramme causes / effets



Source : KAESER, Charlotte, 2008

1. Méthodologie

Ce projet a vu le jour en janvier 2008, lorsque la fusion fut effective et que les personnes peuplant ce nouvel institut ont réellement dû commencer à fonctionner de manière similaire tout en ayant un passé professionnel très différent. J'avais déjà ce sujet en tête depuis mon arrivée dans l'entreprise, c'est pourquoi j'avais déjà pris les devants en en parlant autour de moi et tout particulièrement au directeur administratif M. Bruno Chatagnat. Je tenais réellement à ce sujet et je pense que mon enthousiasme a dû se ressentir.

Ma première action a été la recherche documentaire qui a duré de janvier à mai, basée sur la lecture d'ouvrages et d'articles conseillés ou trouvés par mes propres moyens. Grâce à ces démarches, j'ai découvert de nouveaux concepts et approfondi certains thèmes étudiés auparavant à la HEG.

Commencer par la partie théorique m'a permis d'aborder la partie pratique de manière plus sereine car je me sentais plus préparée à ce que je devais ou ne devais pas faire, grâce aux diverses compétences acquises durant mes heures de lectures.

Durant ces premiers mois, mes concepts d'analyse, ont évolué voire changé. Ma première idée était ambitieuse, je souhaitais réaliser une enquête qualitative, c'est-à-dire interroger le plus de personnes possibles de manière directe lors de rendez-vous en tête-à-tête, afin de disposer de données extrapolables et réalistes sur le sentiment des gens face à ce changement. Je voulais interviewer deux personnes de chaque département, l'une de l'ex IUHEI, l'autre de l'ex IUED dans le but de voir si des différences existaient entre deux employés venant d'un côté ou de l'autre. Malheureusement, après de nombreuses discussions avec la direction et mes collègues, je me suis rendu compte que je ne pourrais pas réaliser ce sondage de cette manière car cela prendrait bien plus de temps que je ne l'imaginais. La littérature m'a également démontré que lors de l'application de ce type de méthode, quatre problèmes peuvent survenir, et ainsi troubler le bon déroulement de l'enquête :

- L'absence ou la difficulté à joindre les personnes
- Le refus de coopérer
- Le biais lié à l'intervieweur (l'enquêteur peut, même à son insu, introduire toute une série de biais dans l'entretien)
- Le biais lié à l'interviewé (certaines personnes donnent des réponses évasives ou erronées)
- Le biais lié à l'appartenance de l'interviewer à l'entreprise

Ma seconde idée consistait à réunir dix personnes pour un « focus group », ce qui m'aurait permis de récolter, en une heure, un maximum d'information. Ces dernières m'auraient aidé à élaborer des hypothèses vérifiables par la suite avec un sondage quantitatif ou qualitatif suivant le temps restant à disposition. Malheureusement, je n'ai jamais réussi à réunir mes collègues à un moment où tout le monde était disponible, ce qui a conduit à l'abandon de cette méthode.

Tout ceci m'a amené, afin de réunir les meilleures conditions possibles au déroulement de ma recherche, à une pratique plus traditionnelle, qui est une étude quantitative classique réalisée à l'aide d'un questionnaire administré par mail, sous forme d'enquête « flash » et basé sur des hypothèses préalablement choisies de manière subjective. J'ai décidé de ne pas constituer un échantillon probabiliste, pour des raisons de moyens et de temps à disposition. En conséquence, la valeur statistique de l'enquête peut contenir un biais et ne sera donc pas réellement extrapolable à l'ensemble de la population du nouvel institut.

Les mois de mai et juin ont été consacrés à une partie plus pratique qui fut la création du questionnaire et à l'administration de celui-ci auprès de mes collègues.

J'ai par la suite dû extraire toutes les données reçues sur un fichier Excel, afin d'optimiser la manière d'analyser les réponses et d'en tirer des conclusions, ce qui m'a permis de débiter concrètement l'analyse dès mi-août. Les résultats détaillés de cette analyse se trouvent en annexe de ce document.

Une fois l'analyse terminée, j'ai entamé l'étape finale de mon travail de diplôme – à savoir l'établissement d'un guide de bonnes pratiques à respecter lors d'une fusion ou d'un changement quel qu'il soit, via la perception des acteurs principaux. J'ai demandé l'avis à un expert pour son établissement qui vit actuellement une fusion dans un autre établissement.

Le 3 octobre, je finalisais un travail qui avait duré près de 10 mois en rendant le présent dossier à la HEG.

2. Les fusions

2.1 Définition

Afin de comprendre ce qu'est une fusion, terme utilisé durant tout le dossier, il me paraît important de donner une définition claire de ce terme.

« Procédé par lequel deux sociétés fusionnent leurs activités, généralement à la suite d'une absorption de l'un par l'autre. La fusion est le contraire de la scission. »
(www.abcbourse.com)

Les opérations de fusions, au sens strict, impliquent la consolidation, au sein d'une même personnalité morale, de l'ensemble de l'actif et du passif des sociétés touchées ainsi que généralement la mise en commun des ressources. Dans la majorité des cas, les opérations de fusion concernent deux sociétés qui décident de s'unir pour n'en former plus qu'une seule.

2.2 Les typologies des fusions

Les fusions trouvent leurs sources liées à différents objectifs. Ces derniers peuvent être d'ordres politiques, juridiques, stratégiques, ou économiques.

La « Federal Trade Commission » aux Etats-Unis distingue quatre types de fusions, grâce à l'analyse du degré de proximité professionnelle entre les entreprises qui vont fusionner et au positionnement souhaité sur le marché. De façon générale, ces différentes tentatives de classification prennent initialement appui sur des fondements théoriques issus de la finance ou de l'économie.

Les fusions horizontales : Ces opérations concernent les entreprises ayant la même activité et étant directement concurrentes. C'est la manière la plus courante de nos jours car elle représente près de 50% des fusions sur le territoire américain et européen. Elles visent une plus grande étendue de leur part de marché grâce à leur niveau de spécialisation.

Les fusions verticales : Ces opérations visent les entreprises qui souhaitent intégrer leurs fournisseurs afin d'agrandir leur capacité de production à l'interne ou leur réseau de distribution en vue d'augmenter la diffusion de ces produits/services. Ce type d'opération permet aux entreprises de contrôler l'ensemble de leur chaîne économique de la création du produit/service à sa distribution.

Les fusions concentriques : Ces opérations concernent les entreprises de métiers complémentaires qui visent à étendre leur gamme d'offre et leur base clientèle.

Les fusions conglomerates : Ces opérations rapprochent deux entreprises n'ayant aucun point commun entre elles dans le but de se diversifier.

2.3 Les opérations de fusions

Le choix de la fusion est très important pour les différentes parties prenantes, puisqu'il s'agit véritablement d'une mise en commun de l'ensemble des moyens mais aussi d'une évolution du pouvoir du contrôle.

La décision de fusionner est un acte irréversible, puisqu'il entraîne la disparition d'au moins une des deux sociétés concernées par dissolution voire des deux. Si une seule des deux disparaît on parle de fusion-absorption. Son patrimoine est transmis en totalité à la société absorbante. En revanche si les deux sociétés disparaissent pour laisser place à une nouvelle, on parle de fusion par création d'une société nouvelle. Cette distinction implique des conséquences juridiques différentes. Néanmoins ces deux formes ont de nombreuses caractéristiques communes et relèvent toutes les deux, sur le plan fiscal, du régime spécial des fusions.

2.4 Motivation d'une fusion

Plusieurs raisons, politiques, opportunistes ou stratégiques, peuvent amener une entreprise à fusionner.

Du point de vue stratégique, les entreprises sont amenées à réaliser ce type d'opération pour accroître leur pouvoir de domination et d'influence, pour capter des ressources spécifiques, pour prendre position sur un nouveau marché, pour se renouveler, se régénérer. Toutes ces raisons sont des motifs stratégiques offensifs qui visent à pénétrer un nouveau marché ou à acquérir de nouvelles ressources.

Il existe d'autres motivations, qui ne sont pas offensives mais plutôt défensives, qui incitent les entreprises à se rejoindre. Elles peuvent souhaiter consolider leurs positions dans des secteurs à maturité, s'adapter aux évolutions technologiques, acquérir une taille critique, entraver les actions d'un concurrent devenu gênant ou encore limiter les entrées au sein du secteur.

Elles peuvent également vouloir rechercher une synergie opérationnelle des coûts liée aux effets de volumes ou liée au partage de ressources ou tout simplement une synergie de croissance.

Les motivations qui aboutissent à une décision de fusionner, ont toujours pour origine, un souci d'amélioration de la compétitivité à long terme de la société, de restructuration de leur position stratégique en fonction de leur mission et de l'évolution de l'environnement.

2.5 Facteurs clés de succès et/ou d'échec

Un grand nombre d'entreprises qui souhaitent ou qui ont réalisé une fusion n'aboutissent pas aux objectifs fixés préalablement. De nombreuses erreurs peuvent amener à un échec, alors que d'autres facteurs peuvent conduire l'entreprise au succès.

Voici une liste non-exhaustive des facteurs clés de succès et d'échec, que j'ai recensés en étudiant la littérature. Ces éléments peuvent aider une entreprise à mener son projet à bien.

Tableau 1
Facteurs clés de succès ou d'échec

Facteurs clés de succès	Facteurs clés d'échec
Comparer les cibles potentielles pour la fusion avant de prendre une décision irréversible	Se focaliser sur une seule cible avant le lancement du processus
Se remettre en cause pour éviter certaines erreurs et risques	Imiter la concurrence
Gérer la transition avant l'intégration	Ne pas se remettre en cause pour éviter les risques
Ne pas oublier la phase d'intégration	Accorder une confiance trop importante aux experts
Définir la culture d'entreprise en utilisant une grille d'analyse culturelle par exemple	Refuser une confrontation durant la phase de négociation sur les attentes de chacune des parties
Identifier les risques culturels liés à la fusion	Etre trop optimiste
Prendre une décision claire et rapide concernant la nouvelle direction et affirmer un vrai leadership	Se précipiter et occulter la phase d'intégration
Communiquer la vision	Refuser de renoncer au projet si la situation devient trop difficile
Elaborer une nouvelle stratégie commune et communiquer fortement sur celle-ci	Que les dirigeants de l'entreprise initiatrice soient trop arrogants vis-à-vis de l'autre partie
Veiller à ce que l'ensemble des procédures et des systèmes soit cohérent et contribue à orienter l'organisation choisie	Se focaliser entièrement sur la phase d'acquisition en oubliant la phase d'intégration
Veiller à une communication permanente et à double sens (le face à face est très important)	Ne pas responsabiliser son personnel
Prendre en compte l'aspect humain (les managers doivent aller sur le terrain pour convaincre, écouter et comprendre la perception des employés pour dissiper les éventuels malentendus)	
Réussir sa phase d'intégration	
Mettre en place des groupes de travail pour impliquer le personnel	

Facteurs clés de succès	Facteurs clés d'échec
<p>Fonder le processus de changement sur la participation de l'ensemble de l'organisation</p> <p>Tirer parti des différences et développer les compétences</p> <p>Savoir proposer des formations lorsqu'un changement requiert de nouveaux savoir-faire</p> <p>Sensibiliser les collègues au changement</p> <p>Démontrer les résultats à court terme</p>	

Source : KAESER, Charlotte, 2008

2.6 Etapes clés d'une fusion

Les opérations de fusion sont fortement encadrées par un ensemble de contraintes juridiques et quel que soit le mode de fusion retenu, le processus administratif et légal est très similaire.

Afin de réaliser une fusion dans les règles de l'art les sociétés concernées doivent suivre plusieurs grandes phases clés.

2.6.1 Phase de préparation

La décision d'entreprendre une opération de fusion constitue souvent un des actes les plus importants de la stratégie d'une entreprise, avec des implications financières immédiates, mais aussi des conséquences importantes à long terme économiques, matérielles ou encore humaines.

Le choix d'une politique de croissance externe doit être réalisé en cohérence avec la politique générale de l'entreprise et avec sa culture, sur la base d'un diagnostic stratégique visant à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise acquéreuse et à identifier les opportunités et menaces à saisir ou à contrer.

En principe, la première étape importante est de cibler une entité à acquérir compatible avec le projet amorcé par la société initiatrice. La sélection se fait après une évaluation stricte des cibles.

La seconde est de nommer un responsable de projet à plein temps et de constituer une équipe chargée du projet. Le responsable peut-être une personne interne à l'une des deux entités ou externe. L'équipe qui gravite autour de lui doit impérativement contenir des responsables d'unité de chacune des entreprises concernées par la fusion. Il est également nécessaire de définir leurs actions, de préciser les objectifs et de fixer un calendrier et un budget clair pour la phase de préparation. En théorie, l'équipe s'occupe, entre autres choses, de l'évaluation stratégique et financière, du suivi de l'organisation des négociations, de la définition des scénarios d'intégration possibles et de la valorisation de l'opération jusqu'au suivi de la gestion post-fusion c'est-à-dire la phase d'intégration.

La deuxième étape est de fixer l'agenda stratégique du projet. Ceci implique que le niveau de risque ait été clarifié préalablement, afin d'écarter le plus possibles de facteurs clés d'échec.

Finalement, il faut faire naître des hypothèses en termes de répartition du pouvoir.

2.6.2 Phase de négociation

Cette phase est essentielle pour la réussite d'une opération de fusion. Elle va définir les conditions économiques de l'opération, les modalités de la prise de contrôle, le prix de la transaction, les garanties offertes à l'acheteur et au vendeur, ainsi que toutes les négociations liées à une telle opération.

Elle prend en compte la prise de contact informelle entre les différents acteurs jusqu'aux négociations sur les principes du projet de fusion entre les différentes entités. Cette phase est dotée d'une clause de secret qui est d'autant plus importante quand l'entreprise est cotée en bourse. En premier lieu, il est important que les entreprises s'entendent sur les modalités de fusion et sur la vision commune du nouvel ensemble. En second lieu, les acteurs principaux doivent s'assurer de la pertinence stratégique de l'opération de fusion et doivent définir le projet du nouvel ensemble. L'objectif est de s'assurer de la viabilité de ce projet auprès des différentes parties prenantes. C'est à ce moment précis que les décisions comme le type de fusion, son sens, et sa future structure seront prises.

Lors de cette phase, il faut choisir une tactique de négociation, organiser la prise de contrôle, estimer le potentiel de création de valeur, gérer les risques de l'opération et finaliser la transaction jusqu'à la signature du contrat définitif.

2.6.3 Phase de « formalisation du projet »

Cette étape se matérialise par une lettre d'intention ainsi que la rédaction d'un projet de fusion entre les acteurs concernés, document contractuel qui se doit d'être signé par les conseils d'administration des deux parties et qui formalise la volonté commune de fusionner.

Il comprend différentes rubriques :

- La forme, la dénomination et le siège social de toutes les sociétés participantes
- Les motifs, les buts et les conditions de fusion
- Le prix
- Etc...

2.6.4 Phase d'intégration

De bonnes conditions d'intégration de la société acquise impliquent une gestion attentive des aspects culturels et humains de l'opération. Cette phase est la plus délicate à gérer car il faut concrétiser le nouvel ensemble. D'après l'ouvrage « Fusions Acquisitions¹ »

« Seul un management efficace, centré sur une compréhension des questions culturelles et humaines, peut permettre de réaliser cet objectif. »

Une fois la fusion réalisée, l'acquéreur doit gérer une phase transitoire destinée à mettre en place les bases de l'intégration. Cette phase, malheureusement souvent occultée, présente l'avantage de faciliter la création d'un climat propice au changement et au développement de relations entre les deux entités. Elle constitue par conséquent un préalable à tout processus d'intégration.

Toujours d'après le même ouvrage : « Fusions acquisitions » d'Olivier Meier et Guillaume Schier, il existe différents choix d'intégration possible résumées ci-dessous :

Choix de l'intégration par « préservation de la cible » : Il intervient dans le cas d'opérations externes, dont l'objectif principal est la pénétration de nouveaux marchés sur lesquels l'entreprise initiatrice de la fusion ne dispose pas de réelles compétences. Afin de réussir cette forme d'intégration, il faut protéger la structure de la seconde entité et le périmètre de ses activités, lui fournir les fonds et le savoir-faire nécessaires à son expansion, identifier les ressources hors exploitation pouvant favoriser des échanges entre les deux entités et lui donner une légitimité organisationnelle à l'intérieur et à l'extérieur du nouvel ensemble. Il faut préserver les compétences humaines de chaque entité.

Choix de l'intégration par « rationalisation de la cible » : idéal pour une fusion souhaitant bénéficier d'économie de taille et de dimension, afin de préserver ou de renforcer sa position concurrentielle sur le marché. Les conditions de réussite de cette forme d'intégration sont de procéder à un plan d'intégration précis et détaillé, d'affirmer la vision du nouveau groupe en faisant état de sa cohérence et en la communiquant, de mener une politique de rationalisation judicieuse, d'isoler et de gérer efficacement les conflits potentiels, et enfin, d'éviter de suppression inutile de certains atouts par aveuglement.

1 MEIER, Olivier, SCHIER, Guillaume, Fusions Acquisitions. 2ème édition. Paris : Dunod, 2006. P.195

Choix d'une intégration de type « symbiotique » : Il intervient dans le cas d'une fusion visant à optimiser l'activité ou à l'innover. Pour mener à bien ce processus d'intégration, il faut développer des relations de coopération dans le cadre du système d'autorité unique, respecter les différences culturelles et organisationnelles, faire preuve de compréhension, être ouvert aux qualités de l'autre entreprise, poser un problème d'intérêt général cohérent avec les objectifs et les enjeux de la fusion et enfin officialiser les insuffisances de l'entreprise initiatrice pour résoudre le problème, afin de légitimer l'apport de l'entité acquise.

Dans tous ces cas de figures, il est primordial d'identifier les risques culturels de l'opération en définissant la culture d'entreprise et en communiquant sur celle-ci. En effet, de nombreux conflits peuvent intervenir, notamment au niveau du style de management ou au niveau du mode de légitimation du pouvoir au sein des entités. Pour ce faire, il est indispensable de bien clarifier et préciser le rôle des dirigeants à l'aide d'un organigramme simple, clair et précis, et ce le plus tôt possible.

Une étape essentielle lors de fusion entre deux entités est d'élaborer un plan de communication précis. Cette phase peut intervenir avant même d'initier la politique d'intégration. Cette politique de communication vise à sensibiliser les différentes parties prenantes en favorisant des réactions affectives et comportementales positives à l'égard de la nouvelle entité. Il est important de créer un climat ouvert et coopératif fondé sur la confiance envers tous les acteurs de la fusion.

2.6.5 La phase d'information

Cette phase regroupe l'ensemble de démarches légales pour informer le public et les acteurs concernés par la fusion. Elle est très importante dans la finalité du processus de fusion et ne doit surtout pas être négligée.

3. Le changement

3.1 Introduction sur le changement

Les motifs pour introduire un changement dans une organisation sont variés et ce sont eux qui influencent les stratégies à adopter. Toutefois, leur introduction rend l'organisation elle-même plus fragile et demande à tous beaucoup d'énergie et de temps.

En modifiant les habitudes, le changement déstabilise, du moins à court terme, l'équilibre et le fonctionnement de l'organisation et, forcément celui des individus.

Selon les théories psychosociologiques, l'intégration du changement se réalise en trois stades :

La décristallisation : correspond à la période pendant laquelle on remet en questions certaines pratiques dans une organisation, pour en envisager d'autres.

La transition : correspond à la période durant laquelle on s'initie au nouveau mode de fonctionnement et on expérimente les « nouvelles façons » de faire les choses. Durant cette phase, qui est certainement la plus critique, beaucoup de personnes investissent l'essentiel de leurs énergies. Les individus sont alors plus particulièrement exposés à un degré de fatigue plus élevé, à un état de confusion inhabituel, à un sentiment d'incompétence plus ou moins prononcé.

La recristallisation : Il s'agit de la fin de la phase de transition, les nouvelles pratiques deviennent de plus en plus naturels, elles « s'harmonisent » avec les autres dimensions du quotidien pour devenir des habitudes.

L'expérience a démontré à plusieurs reprises que les organisations en changement reproduisent à peu de chose près la même évolution, malgré ce que peut dire l'article du Manageris, « The Challenge of Organizational Change » de Robert Moss Kanter, Barry A. Stein et Todd D. Jick, qui affirme que cette vision est « *simpliste et trompeuse* ».

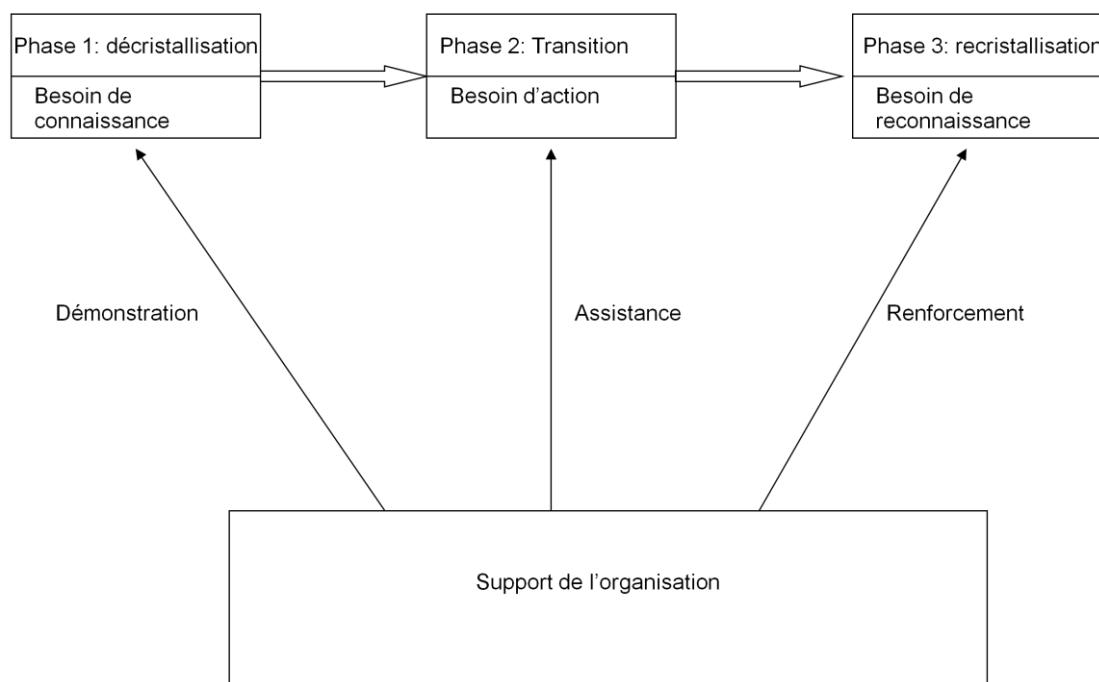
L'intensité de ces phases, comme la durée des étapes peuvent varier selon l'importance de l'écart entre la situation actuelle et la situation recherchée.

Les besoins des individus, soumis au changement, varient d'une phase à l'autre, c'est pourquoi le support de l'organisation doit être spécifique à chacune d'entre elles. Le

schéma ci-dessous illustre la nature du support organisationnel en fonction des besoins des employés propres à chacune des étapes.

Figure 2

Nature du support organisationnel en fonction des besoins des employés



Source : Revue Organisation, Le changement en entreprise : ce qu'il faut faire pour le réussir (1995, p.136)

Etant donné que la nature du support organisationnel est différente à chaque instant, la façon dont l'organisation va s'y prendre pour l'offrir à ses membres doit différer d'une phase à l'autre.

Dans le cadre de l'IHEID, la fusion est un changement qui redéfinit les liens entre l'organisation et son environnement et qui de ce fait altère son identité. Ce changement est particulièrement difficile car le management est souvent mobilisé par les aspects financiers et contractuels et par les décisions à court terme. Pourtant l'organisation traverse une phase critique qui implique un risque élevé de frustration des employés, qui sont majoritairement tenus à l'écart des décisions clés et qui, suite à cela, peuvent facilement se sentir marginalisés ou déconsidérés.

3.2 Les résistances aux changements

Le changement est devenu une réalité incontournable de nos sociétés industrialisées, c'est pourquoi il est important d'y faire attention car aussi léger soit-il, il entraîne obligatoirement l'apparition d'un stress potentiellement dysfonctionnels, s'il n'est pas contrôlé, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Il s'avère donc capital de connaître, d'une part, la façon dont les travailleurs réagissent au changement organisationnel afin de s'y adapter et de préserver ainsi leur équilibre, essentiel au bon fonctionnement d'une organisation et, d'autre part, les stratégies organisationnelles pouvant aider ces travailleurs dans leur tentative d'adaptation.

D'après l'article de Céline Bareil et André Savoie : « comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel² », les employés réagissent différemment tout au long du processus de changement. Au début, ils donnent souvent l'impression de ne pas prendre la nouvelle au sérieux en continuant leur travail comme si de rien n'était. Ils sont ensuite envahis par de l'incertitude, ils deviennent méfiant et ne se sentent plus en sécurité. Car même si l'individu a la capacité de s'adapter à de nouvelles situations, de changer, il cherche souvent à l'éviter par peur de l'inconnu. C'est pourquoi si l'entreprise veut arriver à ses fins avec succès, elle doit être attentive aux facteurs qui influent sur l'apparition des résistances. En effet les perturbations associées à un effort de changement provoquent presque toujours, à un degré différent, des difficultés d'adaptation.

La résistance intervient dans ce type de situation comme un moyen de défense de l'individu, qui commence effectivement à se manifester dès que s'amorce le changement et peut persister durant tout le processus d'implantation.

Cette résistance est souvent mal jugée, et présentée comme des réactions mal intentionnées et illégitimes. Pourtant elle est fondée car il est normal de réagir lorsque son environnement est perturbé. Elle est donc légitime. Le pire qu'une organisation puisse faire est de considérer ces résistances au changement comme négatives et indésirables a priori, ce qui se produit souvent chez les agents de changement. Il serait plus inquiétant de ne pas percevoir d'opposition à ce type de phénomène car lors d'un cas d'enthousiasme fort, voire excessif, cela peut être synonyme de déceptions futures suivies de démobilisation.

2 BAREIL, Céline et SAVOIE, André. Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel, 1999, volume 24, numéro 3, p.4

La résistance d'un individu au changement émane, d'après les auteurs de l'article « Le changement en entreprise : ce qu'il faut faire pour le réussir », Gérard Ouimet et Yvon Dufour, de cinq grandes causes représentées par le graphique ci-dessous :

Figure 3

Causes de la résistance des individus au changement



Source : Revue Organisation, Le changement en entreprise : ce qu'il faut faire pour le réussir (1995, p.137)

Ainsi les individus résistent généralement au changement lorsqu'ils doivent renoncer à leurs habitudes, lorsqu'ils manquent d'estime de soi pour l'affronter, lorsqu'ils ont peur de l'inconnu, que leur sécurité économique est en jeu et enfin lorsqu'ils sont victimes de leurs perceptions enjolivées du passé.

Les résistances s'expriment souvent de manière implicite. Ci-dessous quelques exemples significatifs montrent une attitude négative face au changement :

- Remettre en question de façon tatillonne les moindres détails du projet
- Feindre l'indifférence pour renvoyer le projet aux oubliettes
- Évoquer douloureusement les avantages d'un passé pas très éloigné, où pourtant tout allait si bien
- Invoquer la multitude de conséquences fâcheuses qu'entraînera à coup sûr le changement
- S'abstenir de coopérer au processus d'implantation
- Ralentir le rythme de travail
- Etc.

Dans une certaine mesure les résistances aux changements peuvent être utiles à l'entreprise, elles donnent de nombreuses informations au gestionnaire responsable de son intégration. En effet, les individus peuvent avoir l'impression de manquer de ressources pour faire face, elles peuvent préfigurer des conflits futurs, démontrer une nécessité de revoir le cahier des charges de certains employés, etc.

4. La fusion IUHEI – IUED

4.1 Présentation des deux institutions

4.1.1 **Présentation de l'ancien institut des hautes études internationales (IUHEI)**

Créé en 1927 par William Rappard et Paul Mantoux, cet institut fut l'un des premiers établissements d'enseignement supérieur spécialisé dans l'étude des relations internationales. C'est dans ce domaine qu'il excelle toujours aujourd'hui grâce à ses enseignants, à travers l'IHEID.

Pluridisciplinaire avec ses quatre branches, l'histoire politique internationale, la science politique, l'économie internationale et le droit international, il avait un caractère cosmopolite qui se démarquait grâce au bilinguisme anglais-français de l'enseignement et grâce à la diversité d'origine du personnel. Les professeurs enseignants étaient recrutés dans le monde entier et jouissaient, pour la plupart, d'une réputation internationale.

L'institut était, malgré son indépendance, en relation étroite avec l'Université de Genève. Il était constitué en une fondation autonome, administrée par un conseil de fondation que présidait M. Roger De Weck.

Il proposait diverses formations à ses étudiants comme le DEA, Diplôme d'Etudes Approfondies, et le doctorat pour les élèves du troisième cycle. Une licence en relations internationales était également offerte pour les étudiants de troisième et quatrième année de licence provenant de l'Université de Genève. Ces trois formations étaient décernées conjointement par l'Université de Genève et l'institut. A ce jour, le nouvel institut ne propose plus que les Masters et le Doctorat.

Le programme de l'institut IUHEI était d'une grande rigueur académique et visait à donner aux étudiants une formation de premier plan dans l'une ou l'autre de ses disciplines.

L'institut bénéficiait, en plus de ses formations, d'un pôle de recherche qui apportait à la communauté internationale de Genève, au canton et à la Confédération une contribution importante sur des thèmes et des problèmes centraux de l'actualité mondiale.

La direction de l'institut, notamment le directeur M. Philippe Burrin, occupait la Villa qui donne son nom au Parc Barton sur la rive droite du Lac Léman à Genève.

Cette maison est connue pour son histoire :

Acquise en 1858 par Sir Robert Peel, elle fut donnée en 1892 à son gendre, Sir Daniel Barton, célèbre à Genève pour avoir fait construire le Victoria Hall, salle de concert dont il fit don à la ville en 1904.

En 1926, Madame Alexandra Barton-Peel refusa, après la mort de son mari, de céder son domaine à la Société des Nations, ce qui sauva toute une série de parcs des bords du lac, menacés par cette implantation.

Le domaine Barton, comprenant une villa élégante du style cottage et un très beau parc à l'anglaise, fut finalement légué à la Confédération en 1935.

4.1.2 Présentation de l'ancien institut universitaire des études du développement (IUED)

Créé en 1961 par l'Etat de Genève, le Centre genevois pour la formation de cadres africains correspondait au souci des autorités politiques et universitaires genevoises d'offrir un centre d'accueil pour étudiants et stagiaires africains, et de créer un lieu de réflexion et de recherche pour les personnes intéressées aux problématiques du tiers-monde. Ce centre est devenu l'Institut africain de Genève en 1962 avant de devenir l'Institut d'études du développement en 1973 et grâce à la signature en 1977 d'une convention avec l'Université de Genève, l'Institut universitaire des études du développement. Cette entité s'est rapidement ouverte aux autres continents et accueillait par la suite des étudiants du monde entier.

Il est important de préciser qu'au moment de sa création, les principaux acteurs n'étaient autres que des personnes qui appartenaient, à ce moment là, à l'ex IUHEI. Ne se reconnaissant plus dans ce type de fonctionnement et dans la mission de cet institut, ils ont émis le souhait d'en créer un nouveau.

L'IUED s'attachait à créer des liens plus étroits avec les organisations internationales de la place et à susciter des collaborations interinstitutionnelles tant à Genève, qu'en Suisse romande et en Europe.

4.1.3 Présentation de l'institut des hautes études internationales et du développement (IHEID)

L'Institut de hautes études internationales et du développement est issu du regroupement de l'Institut universitaire de hautes études internationales (IUHEI) et de l'institut universitaire d'études du développement (IUED), depuis le 1er janvier 2008. Etablissement d'enseignement supérieur et de recherche au cœur du domaine des relations internationales et du développement, il a pour mission d'offrir une analyse indépendante et rigoureuse des enjeux actuels et émergents du monde contemporain. L'institut a pour souci de promouvoir la coopération internationale et d'apporter une contribution académique au développement de sociétés moins favorisées.

Fondation de droit privé, cet institut bénéficie du soutien financier de la Confédération et du Canton de Genève.

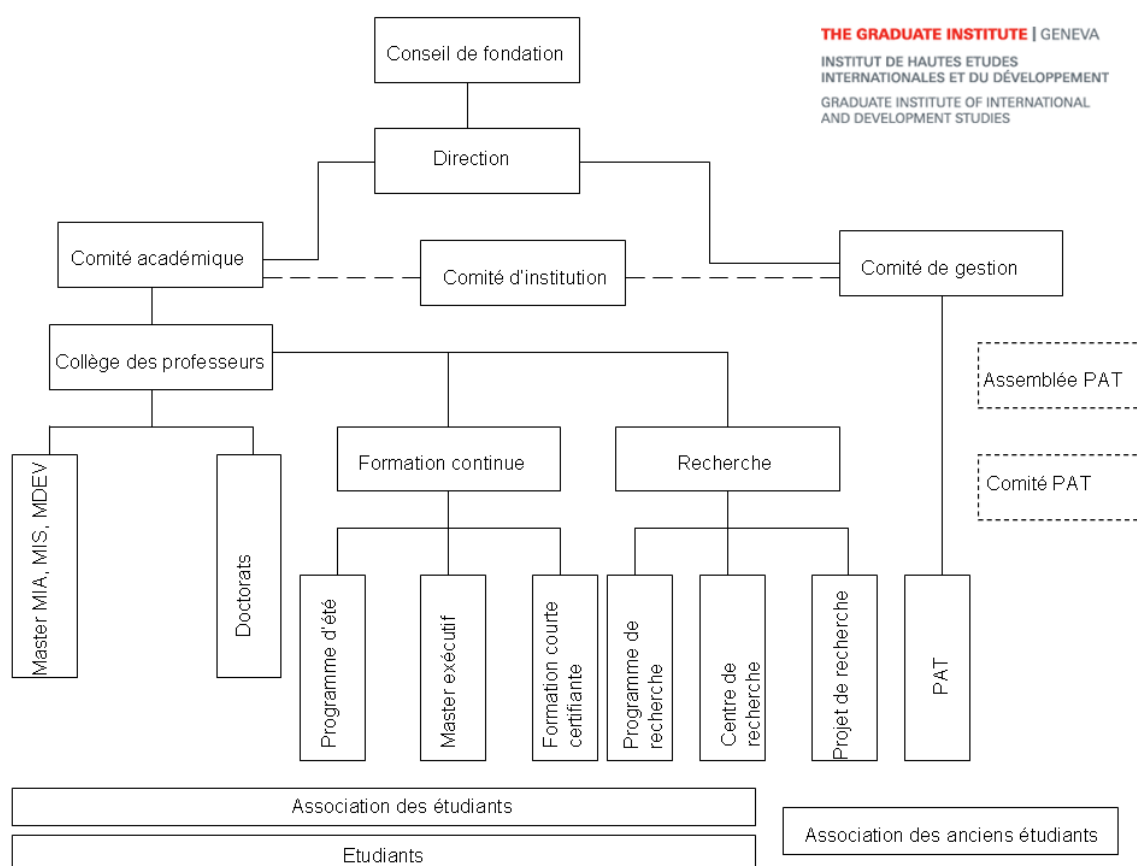
Il offre aux étudiants la possibilité de réaliser des études de haut niveau avec une palette unique de programmes d'études post second et troisième cycles, de type Master et Doctorat, bilingue, de nature pluridisciplinaire et interdisciplinaire. Il a ainsi pour but de les doter de compétences de haut niveau leur permettant de jouer un rôle moteur en faveur de la coopération internationale et du développement.

L'institut a, en plus de l'académique, un pôle de recherche institutionnelle concentré sur un grand nombre de thématiques cruciales pour la gouvernance mondiale (commerce, conflits, migrations, etc..) et offre une formation continue qui vise à répondre de manière flexible aux besoins des acteurs internationaux, publics et privés. Grâce à sa situation géographique, il bénéficie de l'apport des organisations internationales, gouvernementales et non-gouvernementales, ainsi que des milieux diplomatiques. Il contribue à l'organisation de rencontres et de conférences, au débat intellectuel et à la réflexion sur les grands problèmes internationaux.

L'organigramme ci-dessous permet d'illustrer l'organisation de ce nouvel institut.

Figure 4

Organigramme IHEID



Source : KAESER, Charlotte, 2008

La direction est gérée par Monsieur Philippe Burrin, ancien directeur de l'IUHEI et professeur à l'institut des hautes études internationales depuis 1988. Ses domaines d'enseignement et de recherche sont l'histoire générale des relations internationales et le nazisme. Il est secondé par Monsieur Michel Carton, ancien directeur de l'IUED, qui a pris le poste de vice-directeur. Titulaire d'un doctorat en sciences de l'éducation, il est membre du corps enseignant à l'institut universitaire du développement depuis plus de trente ans. Il a d'abord été assistant puis chargé de cours avant de devenir professeur titulaire en 1997. Il fut directeur-adjoint, chargé de l'enseignement, avant de devenir directeur de l'IUED de 2004 à 2007. Ses domaines d'enseignements et de recherche sont la mondialisation et la société du savoir, les discours, les stratégies et le rôle de la coopération internationale pour le développement en matière d'éducation et de formation.

4.1.4 Présentation du personnel de l'IHEID

L'institut de hautes études internationales et du développement compte au 31 mars 2008 environ 360 personnes, chiffre qui va sans doute être modifié au vu de la disparition de certains postes, notamment des chargés de cours, et de la fin de certains contrats temporaires. On dénombre pour le département académique environ 40% de l'effectif total, pour le département administratif et technique (PAT) environ 36% et pour la recherche environ 23%.

Le personnel de l'IHEID appartient à différentes origines, cultures et religions. Certains sont des professeurs mondialement connus pour leurs recherches, d'autres sont simplement des aides administratives. La population de cet institut est, par la force des choses, différente et variée. L'éventail des âges est également très large, mais la majorité des plus jeunes se trouve dans la recherche car ils sont très souvent étudiants de Master ou de doctorat et font de l'assistanat afin de payer une partie de leurs études.

La répartition homme/femme est par contre très marquée dans certains pôles de l'institut. Le département Académique est celui qui compte le plus d'hommes avec 76% de son effectif total contre 24% de femmes. Le PAT, quant à lui, dénombre plus de femmes avec 64% contre 36% d'hommes. Seul le pôle Recherche est plus ou moins équilibré avec 51% d'hommes contre 48% de femmes.

4.2 Présentation du projet

4.2.1 Projet de fusion IUHEI-IUED

Le projet de la fusion est parti d'un objectif politique. Berne souhaitait que ces deux institutions se réunissent pour n'en faire plus qu'une afin de réunir les deux subventions distribuées respectivement à L'IUED et à l'IUHEI.

4.2.2 But de la fusion IUHEI-IUED

Le but de la fusion entre ces deux instituts de droit public était de créer une nouvelle institution, en vue de réaliser un objectif commun, qui est d'obtenir une dimension, une visibilité et une renommée de grande ampleur sur le plan international. Les relations internationales et le développement étant deux sujets très proches, il était normal d'imaginer cette création.

La création de cette structure permet à la fois de renforcer le poids scientifique des études sur le développement tout en permettant de tenir compte des évolutions que le

monde connaît depuis une dizaine d'années : relations entre questions de sécurité et de développement, développements soutenable, conflits et paix, inégalités et exclusions, refonte du système de gouvernance mondiale.

La mission principale est de former une élite sur les deux sujets que traite cette institution qui ne sont autre que les relations internationales et le développement. Avec sa localisation idéale au cœur de Genève et proche des entreprises gouvernementales ou non gouvernementales et des organisations internationales, la visibilité dont jouit cet institut est très appréciée par les futurs employeurs de ces étudiants venus du monde entier.

A terme, il est d'ailleurs prévu de créer un lieu au sein même du quartier des nations, qui regroupera toutes les entités de ce nouvel institut ce qui évitera la dispersion géographique. Cet endroit appelé « la Maison de la Paix » aura une symbolique importante de par son nom, mais également de par son contenu.

Cet établissement devrait contenir des salles de cours et de conférence, les bureaux administratifs et de recherche de l'institut ainsi que des logements pour les étudiants étrangers et une salle de sport.

5. Le changement au sein de l'IHEID

5.1 Les étapes du changement

La fusion entre les deux instituts a pris de nombreuses années pour se formaliser et se concrétiser, malgré les volontés politiques omniprésentes. En effet, les discussions à ce sujet étaient de rigueur depuis plus de dix ans. Au départ il était prévu que les instituts fusionnent pour 2010-2012, c'est en tout cas ce qui avait été précédemment annoncé, d'après la direction, au personnel de l'IUHEI, courant 2005-2006.

Les grandes étapes du changement ont commencé à la fin de l'année 2006, avec l'annonce de la fin et du non-renouvellement du bail entre le centre William Rappard et la bibliothèque de l'ancien IUHEI. C'est à partir de ce moment précis que tout s'est précipité. Cette entité de l'institut devait trouver de nouveaux locaux en urgence tout en sachant qu'au plus tard quatre années après, elle devrait à nouveau déménager pour accueillir la bibliothèque de l'IUED. C'est la raison pour laquelle la direction a pris la décision de fusionner plus vite que prévu. Entre décembre 2006 et janvier 2007, des nouveaux locaux sont trouvés, il fallait faire des travaux mais la bibliothèque de IUHEI savait où elle allait se situer.

La fusion fut donc annoncée officiellement en janvier 2007 pour le 1er janvier 2008 ce qui laissait une année pour tout organiser et préparer le déménagement des bibliothèques prévu pour août 2007. Ceci a impliqué une organisation hors du commun car déménager une telle entité en six mois n'était pas un acte anodin mais plutôt un acte de force. De plus, d'autres départements devaient déménager au même moment, notamment des bureaux de professeurs et le secrétariat des étudiants IUHEI-IUED. Ce fut une période très stressante pour les employés des instituts concernés.

Suite à l'annonce, une pétition signée de tout le personnel de l'IUED ajouta un stress supplémentaire, malgré le refus de l'office compétent qui intervint quelques semaines plus tard. Ils étaient en effet complètement réfractaires à la fusion en tant que telle. Une grande résistance au changement s'est intégrée alors au processus de la fusion du côté de l'IUED.

Les travaux de réaménagement des locaux furent longs et périlleux car en plus des tâches de base, de l'amiante fut trouvé dans le futur bâtiment qui allait recevoir la bibliothèque et les autres départements, ce qui a sensiblement retardé la date de livraison. Il a fallu obtenir des accords spéciaux afin de faire travailler les corps de métiers le soir et le week-end pour rattraper le retard. La direction a hésité à reporter le

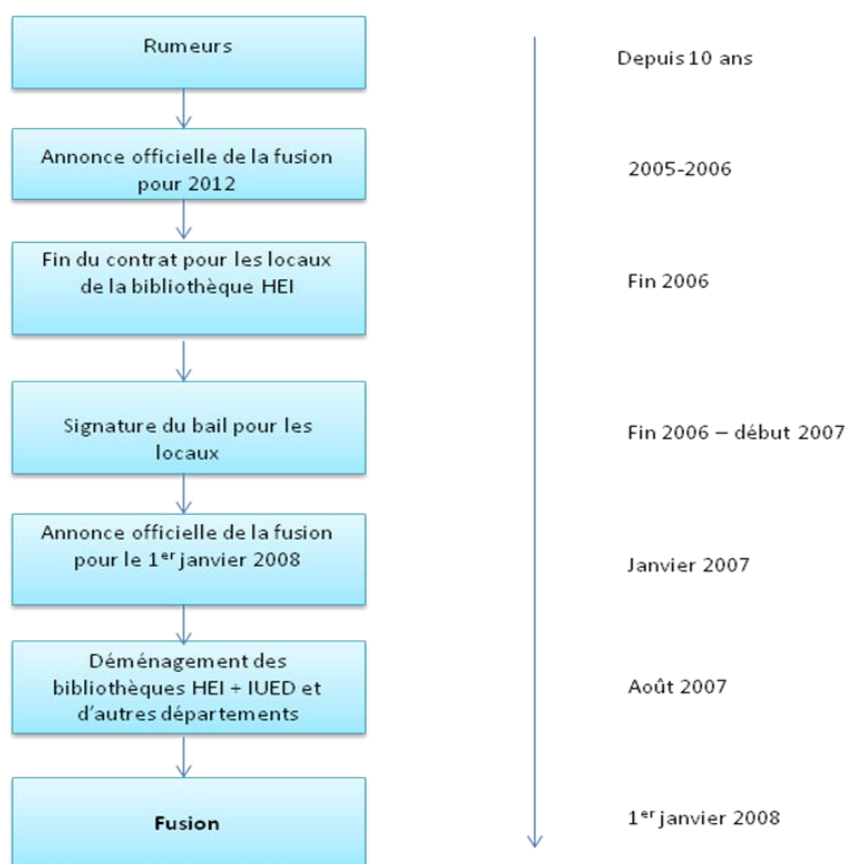
déménagement au mois de décembre 2007 mais elle s'est vite rendue compte qu'il valait mieux déménager en été à cause du nombre important d'ouvrages à déplacer et de la rentrée universitaire.

La fusion des bibliothèques était très importante, il fallait qu'elle soit une réussite afin de donner une bonne image de la fusion aux autres départements.

Pour imager la création de l'IHEID voici un échéancier des étapes de la fusion:

Figure 5

Echéancier du changement



Source : KAESER, Charlotte, 2008

Par la suite, entre août 2007 et janvier 2008, d'autres départements furent déplacés dans les différents sites du nouvel institut l'IHEID. Il s'agissait notamment de la comptabilité de l'IUED, venue rejoindre celle de l'IUHEI dans la villa Barton, située à la rue de Lausanne. Le département des Ressources Humaines a également changé de locaux pour aller cette fois dans l'ancien bâtiment de l'IUED qui se trouve rue Rothschild. La fusion a donc concerné toute la population des deux instituts.

6. Etude quantitative

Pour comprendre le sentiment des employés de l'IHEID vis-à-vis de cette fusion et de leur traitement durant cet événement, j'ai réalisé une étude quantitative visant à vérifier des hypothèses préalablement définies de manière subjective.

Une enquête de ce type se compose de plusieurs étapes. La première est la fixation des objectifs principaux et spécifiques.

Ensuite entre en jeu la planification d'organisation, qui n'est autre que la façon d'organiser le déroulement de l'enquête, ainsi que la préparation de l'instrument d'observation – un questionnaire- qui dépend des objectifs fixés préalablement. Le recueil de l'information intervient par la suite ainsi que la préparation des données qui permet de trier les résultats obtenus, de les analyser et d'en tirer des conclusions.

6.1 Choix des hypothèses de travail

J'ai basé le choix de mes hypothèses sur un sentiment subjectif développé en travaillant pour l'Institut et en ayant vécu la fusion au même titre que le reste du personnel.

6.1.1 Hypothèse n°1 : Précipitation des Instituts provoquant une négligence de la phase d'intégration

«Le défi principal du processus d'intégration est de bâtir sur les convergences et de s'enrichir des différences. »³

Une fusion entre deux entités demande une préparation hors du commun pour réunir deux sociétés différentes ayant une culture opposée et des méthodes de travail aux antipodes l'une de l'autre.

D'après les facteurs clés d'échec que j'ai précédemment identifiés, il ne faut pas se précipiter afin de ne rien occulter. L'ouvrage d'Olivier Meier et Guillaume Schier : « Fusions acquisitions »⁴, précise clairement que la précipitation peut avoir des conséquences importantes. Ainsi, elle peut induire la négligence des dernières phases du processus de décision telles que le calendrier de la mise en place, la gestion des

3 HARTMANN, Laurent et GEISMAR, Raphaël. Fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration, Institut de l'entreprise, 2003, p. 31

4 MEIER, Olivier, SCHIER, Guillaume, Fusions Acquisitions. 2ème édition. Paris : Dunod, 2006. P.195

effectifs et la constitution des équipes. Oublier de traiter ces étapes rend donc la vie quotidienne des employés difficiles et accroît leur crainte de la fusion.

La phase d'intégration est une période particulièrement difficile à gérer où le potentiel de création de valeurs du nouvel ensemble se concrétise. D'après l'ouvrage « Fusions acquisition »¹ :

« Seul un management efficace centré sur une compréhension des questions culturelles et humaines peut permettre de réaliser cet objectif ».

Une bonne anticipation de cette période permet de réduire les risques d'échec de ce changement. Il faut pour cela que les entreprises concernées aient développé, avant la phase d'intégration, et pour toute la durée nécessaire après la fusion, une équipe chargée d'accompagner le changement. D'après l'article « Fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration »⁵ :

« L'intégration après la fusion exige un leadership : toute vision d'entreprise est réduite à néant si on n'arrive pas à la mettre en pratique ».

Les employés doivent se sentir impliqués et valorisés pour créer une synergie proactive. Chaque être humain appartenant à ce type de projet doit sentir qu'il fait parti de la nouvelle structure et que ses actions auront des effets quant à la réussite de la fusion.

6.1.2 Hypothèse n°2 : Développement d'une résistance au changement au sein de l'ex IUED

*« De l'annonce du changement à la fin du projet, les employés passent par toute une gamme de réactions »*⁶

D'après l'article « comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel » et comme précisé précédemment, les employés peuvent donner l'impression au départ de ne pas s'intéresser au changement à venir mais très rapidement l'angoisse et l'incertitude les envahissent. Cela provient de la peur de l'inconnu. Il y a différentes manières d'exprimer ce type de sentiment et aussi différentes peurs comme celle de perdre son emploi, ou de perdre la culture de son entreprise ou encore de ne plus retrouver le même cahier des charges et par conséquent perdre l'intérêt à venir travailler.

5 HARTMANN, Laurent et GEISMAR, Raphaël. Fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration, Institut de l'entreprise, 2003, p. 19

6 BAREIL, Céline et SAVOIE, André. Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel, 1999, volume 24, numéro 3, p.4

Toutes ces interrogations bouleversent et provoquent un sentiment de manque de confiance en soi ainsi qu'une peur de ne pas réussir à faire face au changement.

Certaines personnes peuvent même développer une résistance au changement qui est une manière tout à fait rationnelle de réagir face à quelque chose qui fait peur. D'après l'article de Frédéric de Konink,⁷

« Cette résistance au changement est souvent considérée comme un invariant anthropologique qui collerait à la nature humaine en général ».

6.1.3 Hypothèse n° 3 : La fusion a provoqué une surcharge de travail considérable pour les employés

La fusion de deux instituts nécessite de nombreux changements dont la mise en commun de chaque service. Pour ce faire, il faut un espace suffisant pour les réunir afin de travailler en synergie. Si l'espace existant n'est pas suffisant alors il faut en prévoir un autre, ce qui fut le cas pour la fusion de l'ex IUHEI et de l'ex IUED, avec comme déplacement principal le déménagement de la bibliothèque, comme expliqué précédemment dans le chapitre 5, « le changement au sein de l'IHEID ». Un déménagement n'est jamais facile à réaliser surtout quand il s'agit de déplacer de nombreux ouvrages. En plus de cela la fusion implique une mise en commun, non seulement des actifs des entreprises initiales mais également de toutes les procédures et processus initiaux ou la création de nouveaux afin de ne pas privilégier l'une ou l'autre façon de travailler. Toutes ces étapes engendrent un travail considérable pour les employés en sus de leur travail quotidien et peuvent provoquer un stress indésirable.

Ce sentiment peut conduire à une diminution de la productivité, ce qui augmente les coûts de production et apparaît comme un risque majeur d'échec lors d'une fusion. L'absentéisme peut augmenter, le taux de roulement peut s'élever et aller jusqu'à des départs volontaires. Une incidence sur le rendement au travail comme l'incapacité de prendre des décisions, la multiplication des conflits avec d'autres, le blocage de la créativité et du jugement, des troubles de mémoire et de concentration peuvent également se manifester. En effet, le stress est une dépense d'énergie disproportionnée dangereuse pour l'équilibre psychique, la santé et pour l'organisation d'une entreprise. Il est donc important de savoir si l'entreprise a su éviter cela à son personnel afin de réussir une phase d'intégration dans les meilleures conditions.

7 DE KONINK, Frédéric. Résister au changement : une attitude rationnelle, 2000, Hors-série n°28, p.102

6.1.4 Hypothèse n°4 : Difficulté ou manque de communication à tous les échelons

Lors d'un changement telle qu'une fusion, il faut communiquer, que ce soit d'une façon descendante, ascendante ou horizontale. Il faut afficher clairement les principes fondateurs du nouvel ensemble et les appliquer avec rigueur.

Le projet doit être clairement expliqué et communiqué aux personnels afin d'influencer leur mobilisation et freiner, voire supprimer, les rumeurs ou les bruits de couloirs qui peuvent susciter de vives angoisses et provoquer des conséquences contraires à l'effet souhaité. Cependant les discours doivent rester cohérents afin de ne pas perturber d'avantage ceux qui le sont déjà ou ne l'étaient pas encore.

La nouvelle direction doit être aussi présente que possible pour ses employés, en effet d'après l'article du Manageris « Après la fusion, réussir l'intégration »⁸ :

« Les explications données de visu et la confrontation directe avec les questions des salariés ont un pouvoir de conviction autrement plus fort que les communiqués officiels et les informations transmises par voie hiérarchique ».

Il est également nécessaire de rassurer les employés sur leur situation professionnelle et économique au sein de l'entreprise.

Une fois la fusion réalisée physiquement, il reste beaucoup de choses à faire afin de marier les manières de travailler, c'est pourquoi la communication demeure primordiale entre les différents acteurs de l'entreprise.

Pour une bonne communication, l'article, « fusions-acquisitions : les défis de l'intégration »⁹ précise :

« Il faut savoir être souple, varier les canaux de communication et choisir celui qui fonctionne le mieux. A l'inverse il ne faut pas donner l'impression d'imposer le message, mais plutôt de le faire accepter et intégrer par tous ».

6.1.5 Hypothèse n°5 : La culture d'entreprise n'a pas clairement été définie

Lors d'une fusion, la mise en commun des cultures doit être une priorité des dirigeants. En effet la dimension culturelle est un aspect à ne surtout pas négliger ; il faut montrer son respect de la culture de l'autre tout en expliquant les raisons d'être du changement de cette dernière. Il faut veiller à ne blesser personne et à ne pas introduire l'apparition

8 Après la fusion, réussir l'intégration, Manageris, n°133a, p.3

9 HARTMANN, Laurent et GEISMAR, Raphaël. Fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration, Institut de l'entreprise, 2003, p.35

d'un vainqueur et d'un vaincu. Définir la culture d'entreprise est clairement un facteur clé de succès dans ce type de changement. Les différences de cultures peuvent amener à des conflits entre les employés c'est pourquoi, une fois que la culture est identifiée, il faut communiquer afin d'entraîner les salariés à travailler ensemble.

D'après l'article, « fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration¹⁰ » :

« La mise en commun de deux organisations se traduit toujours par un changement, voire un choc culturel. Même entre des entreprises en apparence proche, des différences très importantes peuvent être constatées ; cela suffit souvent pour faire échouer le rapprochement ou tout du moins pour déclencher le départ de collègues parmi les plus compétents, et pour déboucher sur une perte substantielle de synergies et de valeur ajoutée. ».

Dans le cas d'une fusion de taille importante entre deux entités, l'approche la plus difficile mais la plus précieuse pour aborder les différences culturelles est la création d'une nouvelle culture d'entreprise. Celle-ci doit être très différente des deux plus anciennes afin de ne pas favoriser l'une ou l'autre des institutions et elle doit comporter de nouvelles valeurs et des nouvelles règles de comportement, fondées sur les qualités des deux entreprises initiatrices.

6.1.6 Hypothèse n°6 : La fusion est ressentie par le personnel de l'ex-IUED comme une acquisition dans les procédures comme dans les ressources humaines

Il existe différentes manières de fusionner comme expliqué précédemment en introduction, le choix de l'IHEID étant de créer une nouvelle entité propre.

Légalement les deux anciennes entreprises meurent pour renaître sous une autre forme avec un autre nom et de nouveaux statuts.

Dans la théorie, les entreprises devraient oublier ce qu'elles savaient par le passé en termes de procédures et de processus afin d'en créer des nouveaux et permettre ainsi une objectivité dans le travail vis-à-vis des deux entités précédentes. Malheureusement, dans la pratique les entreprises reprennent souvent un mélange des procédures et des processus existants dans les deux instituts, voire plus de l'un que de l'autre, par soucis de facilité et de gain de temps.

10 HARTMANN, Laurent et GEISMAR, Raphaël. Fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration, Institut de l'entreprise, 2003, p.33

Dans ce cas de figure, il arrive parfois que les employés vivent la fusion plus comme une acquisition que comme la création d'une nouvelle entreprise à part entière, influencés par des facteurs instinctifs ou objectifs.

Le grand danger lors d'une fusion d'après l'article « « Fusions-acquisitions : les défis de l'intégration¹¹ », est la perte de talents. En effet, il existe un risque de perdre des personnes très qualifiées si l'organisation ne les met pas à la bonne place ou ne les informe pas suffisamment sur leur avenir.

Les auteurs de cet article expliquent :

« Il existe trois types d'approche en ce qui concerne le choix des responsables du futur ensemble. L'approche prédatrice qui correspond à la volonté de l'une de l'acquéreur d'imposer ses hommes, ses procédures et sa culture. L'approche paritaire correspond à la volonté de préserver un certain équilibre entre son groupe et sa cible, et de faire passer un message : nous ne venons pas en conquérants. Enfin l'approche équitable correspond à la recherche du « best of both worlds » »

Les sentiments des personnes vivant une fusion peuvent avoir tendance à se confondre, même si l'entreprise essaie de faire au mieux. Il faut donc faire attention aux actions qu'on entreprend pour ne pas donner l'impression de prétendre quelque chose en démontrant l'inverse.

6.1.7 Hypothèse n°7 : Les locaux de l'Institut sont perçus comme inadaptés par le personnel.

Pour faire face à la fusion et au regroupement de certains services, les deux anciens instituts ont dû trouver des locaux supplémentaires, car ceux existants ne permettaient pas leur mise en commun. Ces changements ont impliqué de nombreux déplacements et déménagements des employés entre les sites.

La répartition actuelle des départements sur chaque site se présente comme suit :

Villa Barton : Direction, Comptabilité, Carrières et emplois, Communication, « Summer School », formation continue et certains bureaux de professeurs.

Rothschild : Ressources Humaines, certains bureaux de professeurs et certains pôles de recherche

11 HARTMANN, Laurent et GEISMAR, Raphaël. Fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration, Institut de l'entreprise, 2003, p.32

Voie Creuse : Service des étudiants, Bibliothèque, Départements de Droit et d'Histoire comprenant certains bureaux de professeurs et certains pôles de recherche

Rigot : Départements d'Economie et de Science Politique avec certains bureaux de professeurs et certains pôles de recherche

La maison de la Paix, grand projet de l'IHEID, devrait se construire pour 2012. La solution actuelle n'est donc qu'une solution temporaire qui touchera à sa fin le jour de l'inauguration du nouveau bâtiment.

6.2 Le questionnaire

Le questionnaire est une étude dite de terrain, les données fournies sont précises, détaillées et peuvent faire l'objet de déductions, en particulier grâce à l'analyse statistique.

Il permet, en effet, de collecter des informations sur les comportements, les opinions ou les connaissances d'une certaine population dans le but de les mesurer, de les comparer ou de les expliquer. Autrefois, les techniques de questionnaire étaient utilisées essentiellement en marketing, mais maintenant, celles-ci sont de plus en plus utilisées à l'intérieur des organisations.

Le questionnaire, comme instrument de mesure, se doit d'être standardisé afin de placer toutes les personnes visées par l'enquête dans la même situation, pour permettre des comparaisons entre groupes de répondants. Il ne doit pas être modifié en cours de route soit en ajoutant ou en supprimant des questions soit en ajoutant des explications.

Les questions doivent bien entendu correspondre aux besoins de l'enquête, mais il n'y a pas qu'une seule manière de les poser. Il y a les questions ouvertes qui permettent au sondé de s'exprimer librement ou, les questions fermées qui donnent lieu à des réponses « oui/non » ou à des réponses à choix multiples.

Il est important de prendre en compte la personne qui répondra à cette étude, car elle n'a évidemment rien demandé. Elle ne doit pas avoir l'impression de subir un interrogatoire, de passer un examen ou de s'ennuyer lors de la lecture de ce questionnaire. Pour ce faire, il est souhaitable de varier la façon d'interroger.

6.3 Démarche du questionnaire

6.3.1 Constitution d'un échantillon

Comme je ne pouvais pas réaliser une enquête sur tout l'Institut, il a fallu que je restreigne mon choix à une partie de la population, de l'Institut des hautes études internationales et du développement. J'ai donc choisi d'interroger une partie du personnel administratif et technique qui était, depuis un certain nombre d'années, employé par l'un ou l'autre des deux instituts avant la fusion. J'ai désigné en tout 60 personnes sur environ 300 appartenant à ce groupe, dont 30 venaient de l'ex-IUHEI et 30 de l'ex-IUED. J'ai choisi ces individus car ils me paraissaient être représentatifs du PAT. En particulier, ce sont des personnes qui travaillent depuis de nombreuses années pour leurs instituts respectifs. Comme précisé plus tôt, j'ai décidé de ne pas constituer un échantillon probabiliste, pour des raisons de moyens et de temps. En conséquence, la valeur statistique de l'enquête peut contenir un biais.

6.3.2 Création du questionnaire

En ce qui concerne l'élaboration du questionnaire, je me suis basée sur le diagramme d'« Ishikawa » (voir p. 3) et sur les hypothèses que je souhaitais vérifier. J'ai élaboré différentes questions, ouvertes, fermées ou à choix multiples qui m'ont permis de procéder à des analyses statistiques des réponses, présentées sous forme de tableaux, mais aussi d'enrichir et de nuancer les résultats obtenus. J'ai cependant privilégié les questions fermées aux questions ouvertes par soucis de simplicité et afin de pouvoir quantifier mes résultats.

J'ai, d'abord, écrit toutes les questions qui me venaient à l'esprit et puis j'ai sélectionné celles qui me paraissaient les plus pertinentes.

Voici des exemples de questions que l'on peut trouver dans mon questionnaire qui se trouve en annexe de ce document:

Questions ouvertes : le répondant peut répondre ce qu'il veut sans restriction de choix.

Exemple :

- Quel est votre opinion personnelle sur cette fusion ?
- D'après-vous est-ce plutôt une bonne chose ou aurait-il été préférable de l'éviter ?
- Veuillez svp citer les aspects qui sont, d'après vous, positifs de ce changement ?

Questions semi-ouvertes : ne donnent pas autant de liberté que les questions ouvertes mais permettent des précisions. Tous les participants ne répondent pas à cette question. On ne peut donc pas faire d'analyse quantitative sur ces questions mais elles apportent un enrichissement.

Exemple :

- Autres, à préciser :
- Si, oui/non, pourquoi ?

Questions fermées dichotomiques : pour ce type de question, le sondé a l'obligation de choisir une des deux réponses possibles. L'avantage de ces questions est la simplicité, toutefois, il est impossible de nuancer ces résultats.

Exemple :

- Trouvez-vous les nouveaux locaux adaptés au nouvel institut ? Oui / Non
- Savez-vous pour quelle raison la fusion est-elle intervenue ? Oui / Non

Questions fermées à réponse unique : le répondant doit faire un seul choix parmi plusieurs propositions. Cette solution est assez simple à analyser et permet dans certain cas de les nuancer.

Exemple :

- Depuis combien de temps faisiez-vous parti de l'entreprise ? Entre 0 et 2 ans / Entre 2 et 5 ans / Entre 5 et 10 ans / Plus de dix ans
- Si vous avez déménagé, comment avez-vous vécu ce déménagement ? Très bien / bien / mal / Très mal / Pas d'avis

Questions à choix multiples : Le sondé peut faire plusieurs choix parmi les différentes options proposées. Contrairement aux questions ouvertes, l'analyse de ces questions est simplifiée et peut être quantifiée.

Exemple :

- Quel est la première raison d'inquiétude que vous avez pu ressentir ? La sécurité de votre poste (changement de cahier des charges) / La sécurité financière (perte de l'emploi) / La peur de l'inconnu / Travailler avec d'autres équipes / Aucune idée

6.3.3 Pré-Test

Le test de questionnaire est un moment important. Il permet d'identifier les erreurs réalisées par le concepteur. C'est pourquoi, pour que mon questionnaire soit compréhensible par tous et facile à administrer, je l'ai donné à plusieurs personnes avant de commencer l'enquête.

Chacune a donné son opinion, ce qui a permis de le modifier et de le rendre plus agréable à lire et à manier.

6.3.4 Administration du questionnaire

Cette étape peut se réaliser de différentes manières. Elle peut se dérouler face à face, par téléphone, par la poste, par courriel ou remis en main propre.

J'ai choisi la méthode des courriels qui est la méthode qui fonctionne le mieux pour contacter quelqu'un au sein de l'institut. J'ai joint au questionnaire une note, mise en annexe de ce dossier, expliquant ma démarche, qui avait préalablement été validé par M.Chatagnat et M. Merlier.

J'ai laissé une quinzaine de jours aux personnes de mon choix pour me retourner le questionnaire. Au bout de ces deux semaines, il me manquait beaucoup de réponses. J'ai donc décidé d'envoyer un courriel global qui me permettait de remercier les personnes qui avaient déjà répondu et de relancer ceux qui manquaient à l'appel. Ce questionnaire étant anonyme, je ne pouvais pas contacter uniquement ceux qui ne me l'avaient pas retourné, car j'ignorais pour la plupart les noms de ceux qui m'avaient répondu. En effet, certaines personnes ont souhaité me retourner le questionnaire rempli par courrier interne, sans information sur le répondant.

J'ai finalement obtenu 29 questionnaires en retour sur 60 envoyés. Ce qui me donne un pourcentage de plus ou moins 50% de réponses pour chacun des deux échantillons de 30 personnes. Ce retour est significatif, car ce type d'enquête ne rencontre parfois pas plus de 10% de participation. En tout 18 personnes de l'ancien IUHEI ont répondu contre 12 pour l'ancien IUED.

7. L'étude quantitative au sein de l'IHEID

7.3 Analyse et interprétation des résultats

Mon objectif est de mettre à l'épreuve les hypothèses, de les confirmer ou de les contester.

7.3.1 Hypothèse n°1 : Précipitation des Instituts provoquant une négligence de la phase d'intégration

Hypothèse mitigée :

D'après les résultats du sondage, la nouvelle de la fusion a été annoncée entre courant 2006 et début 2007, soit une année avant la fusion. D'après 61% de la population sondée provenant de l'ex IUHEI, cette communication est arrivée au bon moment, ni trop tôt ni trop tard (voir annexe n°3, Q12, p.89). Pour 50% de l'ex IUED, elle est arrivée trop tard. Certaines personnes de cette même catégorie ont même estimé que les Instituts n'étaient pas prêts pour ce changement et que le rapprochement s'était réalisé d'une manière trop rapide (voir annexe n°3, Q27, p.107).

Il ressort également de l'analyse que le personnel des deux instituts confondus a ressenti de fortes inquiétudes à l'annonce de la nouvelle (voir annexe n°3, Q15, p.92). Cette réaction aurait pu être évitée ou de moindre mesure, si les instituts n'avaient pas négligé le côté humain de la transaction. Les instituts étaient peut-être prêts sur les plans économiques et légaux pour cette fusion, mais le personnel n'a certainement pas été préparé de manière optimale. L'analyse de la question 15 illustre que les raisons d'inquiétudes étaient, entre autres, de travailler avec d'autres équipes. Ce qui démontre que les employés respectifs de chaque institut ne se connaissaient peu, voire pas du tout avant la fusion.

D'après la littérature en la matière, le personnel doit se sentir impliqué lors de la phase d'intégration. Or, si l'on se réfère à l'analyse de la question 32 (voir annexe n°3, Q32, p.111), malgré un sentiment globalement positif, certains sondés provenant majoritairement de l'ex IUED ont eu l'impression d'avoir été mis à l'écart ou oublié dans le processus du changement.

De plus les personnes en contact direct avec les étudiants ont fait remarquer en réponse à la question 9 (voir annexe n°3, Q9, p.84-85) qu'elles avaient rencontré des

difficultés face aux étudiants de l'autre institut car elles n'étaient pas préparées et manquaient d'informations sur les programmes proposés.

En conclusion, le personnel de l'ex IUHEI estime globalement que l'institut ne s'est pas précipité et que la nouvelle fut annoncée au bon moment. Ils pensent même à 50% que l'entreprise était tout à fait prête à faire face à un tel changement. Pour ceux qui pensent le contraire (39%), la raison évoquée la plus marquée est un manque de préparation du personnel. Malgré cela, ils ont pratiquement tous le sentiment d'avoir été mis en avant lors de la modification de statut de leur institut.

Les membres du personnel de l'ex IUED estiment quant à eux majoritairement que leur institut s'est précipité et que le rapprochement était trop rapide. Leur institut n'était, d'après eux, pas préparé à un tel changement (58%) à cause d'une culture d'entreprise peu ouverte au changement.

Les réponses à cette hypothèse diffèrent selon les instituts. Le sentiment des répondants de l'ex IUHEI est globalement positif contrairement au sentiment négatif qu'expriment les sondés de l'ex IUED, raison pour laquelle cette hypothèse est mitigée ou à nuancer.

7.3.2 Hypothèse n°2 : Développement d'une résistance au changement au sein de l'ex IUED

Hypothèse vérifiée :

D'après les résultats de mon enquête, les réactions à l'annonce officielle de la fusion étaient plutôt positives (voir annexe n°3, Q13, p.90). En effet, 61% de la population de l'ex IUHEI qui a répondu à mon sondage estime avoir eu une réaction plutôt bonne.

L'avis du personnel de l'ex IUED est quant à lui plus mitigé. Il est ressorti de l'analyse que 42% ont réagi de manière positive contre 42% de manière négative, voire très négative.

La question 14 (voir annexe n°3, Q14, p. 91) démontre que les employés de l'ex IUED ont clairement exprimé des inquiétudes face à ce changement : 67% des sondés ont effectivement répondu avoir été inquiets, voir très anxieux à l'annonce de la fusion. La population de l'ex IUHEI n'a pour sa part exprimé des inquiétudes qu'à hauteur de 22%.

Après en avoir discuté entre eux (voir annexe n°3, Q17, p.92-93), les collègues interrogés de l'ex IUED ont clairement estimé que 75% de leurs collègues avaient, d'après eux, mal réagi à cette annonce, ce qui confirme les résultats précédents.

Pour terminer, la question 20 (Annexe n°3, Q20, p.98) démontre que les sondés de l'ex IUHEI ont ressenti qu'un clan contre le changement s'était développé au sein de l'ex IUED. Cette résistance avait été affirmée par une pétition signée contre la fusion.

Une contradiction est pourtant ressortie, seuls 41% des personnes questionnées de l'ex IUED ont le sentiment que cette résistance était réelle. Ils estiment que leurs collègues n'ont pas émis de résistance contrairement au fait que révèle une pétition signée par une grande partie des membres du personnel de l'ex IUED. Ces résultats démontrent donc un certain manque d'objectivité chez les répondants de ce groupe.

En résumé, il y a bien eu une résistance au changement qui s'est formée du côté de l'ex IUED, cette hypothèse est ainsi vérifiée.

7.3.3 Hypothèse n° 3 : La fusion a provoqué une surcharge de travail considérable pour les employés

Hypothèse vérifiée :

Le sondage a permis d'isoler des résultats prouvant la véracité de cette hypothèse. En effet, les résultats à la question 9 (voir annexe n°3, Q9, p.84-85) démontrent que le personnel de l'ex IUHEI comme de l'ex IUED a souffert, pour respectivement 78% et 83% des sondés, de problèmes dans le travail journalier liés à la fusion. Les raisons évoquées sont l'organisation des services, une surcharge de travail, des procédures et des règlements différents, et encore bien d'autres citées dans l'analyse détaillée en annexe.

La question 18 (voir annexe n°3, Q18, p.95-96) démontre que 61% des répondants de l'ex IUHEI et 73% de l'ex IUED, ont ressenti au sein de leur travail quotidien, une pression supplémentaire. Ils ont estimé que les raisons de cette pression sont la nouvelle organisation, un climat d'inquiétude, un travail d'harmonisation des procédures et une augmentation de la surcharge de travail.

Tous ces éléments sont révélateurs sur l'état de stress et de l'épuisement nerveux qu'a vécu le personnel des deux instituts confondus.

En plus du déménagement, les raisons de cette surcharge de travail peut aussi provenir du fait que les employés se sont majoritairement vu, changer leur cahier des charges, soit 78% des répondants de l'ex IUHEI et 83% de l'ex IUED (voir annexe n°3, Q23, p.101).

Toutes ces données conduisent à l'acceptation de cette hypothèse.

7.3.4 Hypothèse n°4 : Difficulté ou manque de communication à tous les échelons

Hypothèse mitigée :

Lors du sondage, les employés des deux instituts confondus se sont plaints à plusieurs reprises, lors de questions ouvertes, de la difficulté de communication autant entre la direction et le personnel qu'entre les services.

En effet, l'analyse de la question 9 (voir annexe n°3, Q9, p.84-85) démontre que plusieurs personnes ont exprimé qu'une partie des problèmes liés à ce changement survenu dans leur travail journalier, était due à un manque de communication.

Ils ont également cité ce point dans la question 30 (voir annexe n°3, Q30, p.110), comme un point à améliorer voire, négatif. Ils estiment que la communication entre les services est difficile à cause de la répartition des divers départements à travers plusieurs sites dispersés géographiquement à Genève.

Les cahiers des charges ayant été modifiés pour la plupart des employés, comme en témoigne la question 23 (voir annexe n°3, Q23, p.101), certaines difficultés ont ressurgi, en raison d'un manque de communication. En effet certains sondés, se sont plaints de ne plus savoir qui se charge de quoi.

Ceci fait émerger une image plutôt négative de la communication au sein de l'IHEID mais certains arguments ressortis de l'analyse nous révèlent également le contraire.

La question 8 (voir annexe n°3, Q8, p.84) démontre par exemple que le but de la fusion a clairement été communiqué auprès du personnel de chaque ancien institut. En effet, la majorité des sondés ont affirmé être au courant que ce rapprochement était issu d'une volonté politique et avait pour objectif d'augmenter la compétitivité des instituts en créant une synergie des compétences provenant de l'un et l'autre institut.

De plus, l'analyse de la question 25 (voir annexe n°3, Q25, p.103-104), nous apprend que la majorité des sondés, que ce soit des employés de l'IUED ou de l'IUHEI, ont pu exprimer leurs sentiments et leurs opinions sur la fusion via des entretiens, des réunions ou des groupes de travaux. Seulement 33% des répondants de l'ex IUHEI et 9% de l'ex IUED, affirment ne pas avoir pu ou ne pas s'être exprimé.

En conclusion, malgré un sentiment que la communication n'est pas adéquate, les résultats prouvent que les instituts font des efforts pour se rapprocher, en termes de communication de leurs employés en leur donnant clairement leur but et leur vision tout en leur permettant de s'exprimer librement.

En résumé, la direction donne apparemment suffisamment d'informations aux employés, mais la communication entre les services et les départements est à revoir. C'est pourquoi cette hypothèse est mitigée ou à nuancer.

7.3.5 Hypothèse n°5 : La culture d'entreprise n'a pas clairement été définie

Hypothèse vérifiée :

La peur de la perte de la culture d'entreprise initiale était très forte pour les ex-employés de l'IUED, comme le démontre la question 17 (voir annexe n°3, Q17, p.93-94). Il est également ressorti à la question 27 (voir annexe n°3, Q27, p.106) que, d'après eux, leur institut n'était pas prêt au changement à cause d'une culture d'entreprise, d'une part peu ouverte au mouvement, et d'autre part trop différente de l'autre entité.

Il est vrai que les deux instituts étaient très différents avant la fusion ; l'un était régi sous un management très hiérarchique (IUHEI) l'autre (IUED) sous un régime participatif. La façon de vivre de chaque employé était donc très différente d'un institut à l'autre. Un des employés de l'ex IUHEI m'a dit un jour, « *la fusion a réuni d'un côté le fascisme et de l'autre le communisme* », c'est une image très forte mais qui résume malgré tout les différences de cultures qui étaient à l'œuvre par le passé.

A ce jour, les employés du nouvel institut estiment que la direction n'a pas encore défini une culture commune claire, comme le démontre la question 30 (voir annexe n°3, Q30, p.110). Ce point est cité comme un aspect négatif ou à améliorer. Ils estiment également qu'il n'y a pas de politique claire, notamment pour les salaires, ce qui fait, en quelque sorte, partie de la culture d'une entreprise.

Communiquer sur une culture d'entreprise commune permet de réunir et de souder le personnel d'une société. Cela a des effets sur la productivité et sur les relations humaines entre les employés. C'est un élément vital lors d'un changement tel que celui-ci. Il apparaît clairement que cette hypothèse est acceptée car les employés ont le sentiment qu'aucune culture commune n'a ni été mise en place ni communiquée depuis la fusion.

D'après le responsable administratif, à qui j'ai soumis ces résultats, il admet que cela n'a effectivement pas encore été finalisé mais il assure travailler activement avec le comité de l'institut afin que cette situation soit améliorée le plus rapidement possible.

7.3.6 Hypothèse n°6 : La fusion est ressentie par le personnel de l'ex IUED comme une acquisition dans les procédures comme dans les ressources humaines

Hypothèse vérifiée :

Comme l'a démontré l'hypothèse n°2, le personnel de l'ex IUED a clairement été résistant au changement. La question n°14 (voir annexe n°3, Q14, p.91) nous permet même de voir que 67% du personnel était déjà très inquiet lors de l'annonce de la fusion.

Lors du sondage, il a été demandé aux salariés de nous préciser, à la question 21 (voir annexe n°3, Q21, p.99), s'ils étaient épanouis dans leur institut avant la fusion. Les répondants des deux instituts confondus estimaient être majoritairement ravis de travailler comme ils le faisaient avant la fusion. Mais la deuxième partie de la question nous démontre que le personnel de l'ex IUHEI est globalement content de travailler pour le nouvel institut, ce qui n'est pas le cas des employés de l'ex IUED.

Le personnel insatisfait de l'IHEID a justifié sa réponse négative par le manque d'organisation et de communication mais également par un sentiment de différence de traitement entre les ex-employés de l'IUHEI et eux-mêmes.

Ce sentiment se retrouve à plusieurs reprises dans l'analyse détaillée des résultats. En effet les réponses à la question 24 (voir annexe n°3, Q24, p.102) démontrent que le personnel de l'ex IUED a déclaré que le mariage des processus n'était qu'un « *leurre* », qu'il n'allait jamais avoir lieu car tout ce qui existait de leur ancien institut avait été balayé pour garder les anciennes manières de faire de l'IUHEI. En ce qui les concerne, l'ancien institut universitaire des hautes études internationales a dominé la transaction et a imposé de force son point de vue et ses processus.

En réponse à cette même question, une personne s'est exprimée sur la différence de traitement entre les deux anciennes entités, en ajoutant que les postes à responsabilité avaient tous été attribués à l'ancien personnel de l'IUHEI et que peu voire, aucune personne de l'ex IUED, n'avait obtenu de poste important au sein du nouvel institut.

Une autre réponse reflète ce sentiment d'avalement de l'IUED par l'IUHEI : une personne a répondu à la question 26 (voir annexe n°3, Q26, p.106) « *contrairement à ce que l'on attendait il y a eu moins de drames avec cette absorption* ». Pourtant, il est important de rappeler que dans les faits cette fusion n'est pas une absorption, ni une acquisition mais une alliance pour créer une nouvelle société.

Cette analyse démontre bien que le personnel de l'ex IUED ressent la fusion comme une acquisition. Il a l'impression d'être « le petit poisson qui a été avalé par le gros requin ».

7.3.7 Hypothèse n°7 : Les locaux de l'Institut sont perçus comme inadapté par le personnel.

Hypothèse refusée :

D'après l'analyse de la question 4 (voir annexe n°3, Q4, p.79-80), les salariés des deux anciens instituts sont peu nombreux à ne pas avoir déménagé suite à la fusion. Mais ceux qui ont dû le faire n'ont pas été affectés par ce changement : seulement 10% des sondés de l'ex IUHEI et 8% de l'ex IUED estiment l'avoir mal vécu.

Les personnes sondées de l'ex IUHEI se trouvaient majoritairement à la villa Barton, malgré une répartition totale sur 4 sites. Après le déménagement, ils se trouvent pour la plupart à la Voie Creuse (56%), nouveau bâtiment opérationnel depuis le mois d'août 2007. Pour ceux provenant de l'ex IUED, ils se situaient tous à Rothschild, ancien siège de cet institut. A ce jour, ils se répartissent entre la Voie Creuse (42%), Barton (33%) et Rothschild (25%).

Pour ces sondés qui ont déménagé, l'analyse de la question 5 (voir annexe n°3, Q5, p.80-81) démontre que la majorité des employés de l'ex IUHEI (62%) et de l'ex IUED (60%) trouve les locaux adaptés au nouvel institut. Pour les insatisfaits, ils estiment que les locaux sont inadaptés pour diverses raisons inhérentes à leurs départements. Pour les employés de la bibliothèque, placés dans le bâtiment de la Voie Creuse, avec le service des étudiants et une partie des pôles de recherche, leur nouvelle situation demande trop de déplacements. En effet, les bureaux sont au deuxième étage alors que la bibliothèque se situe au rez-de-chaussée.

Pour le service des étudiants, ce bâtiment ne reflète pas l'image d'excellence que l'IHEID veut offrir à ses étudiants et à ses partenaires, contrairement à la villa Barton qui se trouve dans un parc au bord du Lac. Les membres du service estiment également que la réception est inadaptée, qu'elle est trop petite et trop insignifiante. D'autres raisons ont été données et ce indépendamment des départements. La première est que les sites sont trop nombreux et que tout le monde devrait être réuni pour simplifier la communication entre les services. D'autres pensent enfin que les salles de cours ne sont pas adaptées.

Toutefois, le sentiment global étant positif, cette hypothèse est refusée.

8. Guide de bonnes pratiques à respecter lors d'une fusion

Une entreprise qui fusionne doit répondre d'un certain nombre d'actes envers son personnel. Elle doit faire preuve d'une solidité administrative à toute épreuve tout en communiquant de manière offensive des messages transparents sur les raisons de la transformation. Elle doit être très claire sur les informations qu'elle diffuse et ne doit pas oublier sa mission première : intégrer le mieux possible les compétences de chacune des sociétés. Pour ce faire, elle doit identifier ce qui valorise chacune des entreprises. Parallèlement, elle se doit de rassurer son personnel afin de ne surtout pas perdre des personnes clés.

D'après l'article du Manageris, « Charging Back Up the Hill¹² » :

*“La quasi totalité des entreprises passe un jour ou l'autre par une restructuration d'envergure : fusion, acquisition, réduction de l'effectif, etc. Malgré l'enjeu indéniable de ces transformations, on constate qu'elles sont souvent mal gérées. Ainsi de nombreuses études concordent pour estimer qu'environ 75% des fusions et acquisitions n'atteignent pas leurs objectifs stratégiques et financiers. »
[...] « La raison de ces échecs tient essentiellement au facteur humain. ».*

Pour éviter la reproduction des mêmes erreurs, voici quelques recommandations validées par un expert en la matière, qui permettront à une société d'optimiser sa réussite lors de l'implantation d'un changement ou d'une fusion.

8.1 Recommandation 1 : Fonder un comité du changement

Un agent du changement et celui ou celle que la direction de l'entreprise désigne pour assumer des responsabilités majeures dans la conception et dans l'application du changement, et pour transmettre son enthousiasme. Cette personne et son équipe ont un rôle primordial, c'est pourquoi ils doivent être choisis sur la base de critères bien précis.

Cet agent peut provenir de l'organisation elle-même ou de l'extérieur pour autant qu'elle ait une bonne connaissance et une solide expérience des fusions.

Son équipe quant à elle doit impérativement provenir des différentes entreprises et départements fusionnés car il est nécessaire que ce comité du changement ait de

12 MARKS, Mitchell Lee. Charging Back Up the Hill, Manageris, 2003, N°119, p.1-8

bonnes connaissances des départements, des compétences internes et des procédures existantes.

Le comité du changement est rattaché à la nouvelle direction et doit accompagner le « middle management » afin d'établir un facteur de confiance qui se transmettra par la suite dans toute l'organisation.

Il est important que ce comité planifie les étapes du processus de fusion et qu'il communique sur cette planification à toute l'entreprise afin d'éviter de mauvaises surprises aux employés.

8.1.1 Le tempérament et les qualités d'un agent du changement

Les personnalités façonnent l'aptitude au changement. Un individu passif, timide et prudent ne pourra pas devenir d'une minute à l'autre une personne clés du changement. Le manager du changement doit être sûr de lui, avoir le goût du risque et ne pas hésiter à aller de l'avant tout en ayant une grande capacité d'écoute envers le personnel. L'individu idéal est enthousiaste, dynamique et désireux de progresser. Il a une capacité de mobiliser, ce qui présuppose une grande capacité de communication. Il doit également savoir freiner l'organisation si elle lui paraît s'engouffrer dans une mauvaise direction.

8.1.2 Affirmer un leadership fort

Le comité du changement doit afficher un leadership fort et solide. Il doit exposer la mission de la fusion de manière claire, constante et transparente, de façon à fédérer les énergies et à motiver le personnel ainsi que les acteurs concernés à croire en cette transformation. Le message qu'il transmet doit être vulgarisé pour être compris par toutes les personnes touchées de près ou de loin par la fusion.

Il doit anticiper le changement et ses risques pour l'organisation ainsi que les résistances qui peuvent survenir. Son rôle est d'analyser les secteurs qui sont en danger ainsi que les postes qui y sont rattachés et de créer une cellule de crise capable de trouver des solutions acceptables pour tout le monde.

8.1.3 Elaborer une vision commune

La nouvelle direction des deux instituts regroupés et le comité du changement doit élaborer au plus vite une vision commune pour impulser le changement. Cette vision doit être une description crédible et motivante de l'avenir envisagé. Elle doit faire prendre conscience à l'ensemble de l'entreprise de la nécessité d'évoluer. Son

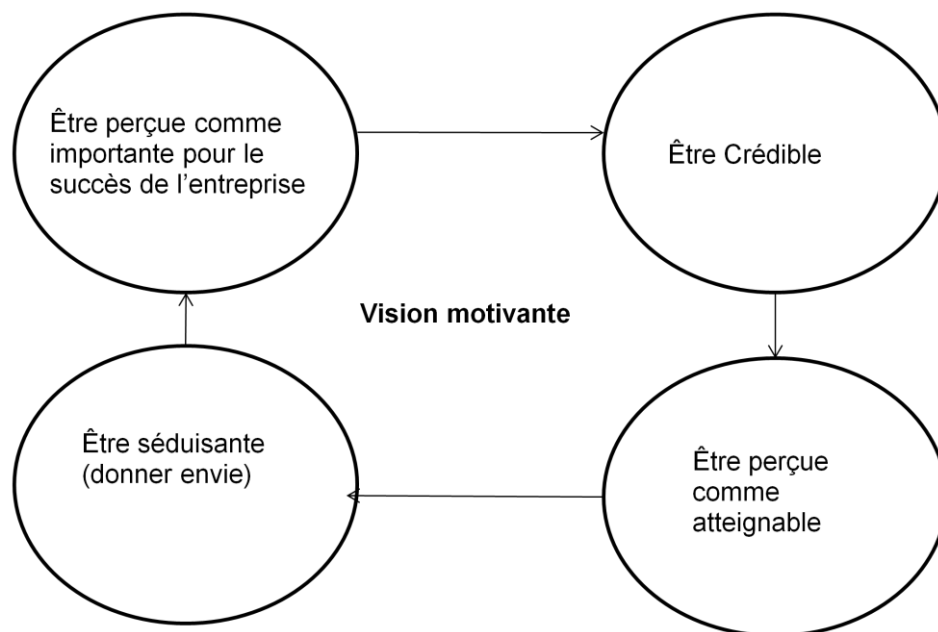
message doit être suffisamment clair et fort pour que le personnel perçoive l'utilité et le sens de la fusion. Une fois l'organisation convaincue du besoin de changement la direction doit fixer des objectifs à atteindre et les communiquer dessus. Cette vision doit être partagée par tout le monde et pas seulement par un petit groupe de dirigeants.

L'article « Charging Back Up the Hill de Mitchell Lee Marks¹³ », décrit avec la figure suivante les caractéristiques d'une vision :

Figure 6

Caractéristiques d'une vision

Pour toucher les salariés au plan émotionnel et leur redonner l'envie d'aller de l'avant, une vision doit combiner quatre caractéristiques:



Sources: MARKS, Mitchell Lee. Charging Back up the Hill, Manageris, 2003, N°119, p.6

13 MARKS, Mitchell Lee. Charging Back Up the Hill, Manageris, 2003, N°119, p.1-8

8.2 Recommandation 2 : Réussir sa phase d'intégration

D'après la théorie expliquée dans la première partie de ce travail et l'ouvrage « Fusions Acquisitions » d'Olivier Meier et Guillaume Schier¹⁴, la phase d'intégration implique une gestion attentive des aspects culturels et humains. C'est une phase particulièrement difficile à gérer mais qu'il est importante de réussir dans son intégralité pour atteindre les objectifs fixés.

8.2.1 Définir un plan d'intégration précis et détaillé

Définir un plan d'intégration permet à la nouvelle direction de fixer des objectifs précis. Ceci permet de mettre en avant la structure de la nouvelle entreprise, la répartition des effectifs, l'homogénéisation des activités ainsi que la réorganisation des systèmes et des procédures existants.

Tout ceci n'est qu'une projection mais elle permet de mettre en avant les points les plus difficiles à traiter dans le futur. Il faut cependant laisser une certaine part d'imprévu et de spontanéité car il est très différent de mettre en commun des actifs et des humains.

8.2.2 Préparer les entreprises avant la date de la mise en commun, faire preuve de compréhension et être ouvert aux qualités de chacun

Il est important lors d'une fusion que le personnel n'ait pas le sentiment de n'être qu'un groupe de pions sur un échiquier. Pour ce faire, l'entreprise doit préparer la rencontre des employés des deux firmes avant la mise en commun définitive. Les services doivent organiser des meetings formels ou informels pour que les personnes apprennent à se connaître et nouent des affinités voire, des liens affectifs. Ceci permettra au personnel, à un niveau psychologique, de voir la fusion comme un élément positif et pourquoi pas de se réjouir d'avoir à former de nouvelles équipes. Si le temps le permet, des groupes de travail peuvent être formés afin d'imaginer la mise en commun des procédures et des processus. Ce point permettrait d'éviter de nombreuses résistances et de donner le sentiment aux employés d'être un élément clés de la fusion. La productivité de l'entreprise ne pourrait qu'être accrue grâce à une telle préparation de la phase d'intégration.

14 MEIER, Olivier, SCHIER, Guillaume, Fusions Acquisitions. 2ème édition. Paris : Dunod, 2006. P.195

Afin de développer une compréhension mutuelle entre les membres des deux organisations, il faut investir dans l'éducation des responsables concernés avant la fusion elle-même. Cet investissement peut renforcer la connaissance des activités des entreprises. Une possibilité pour atteindre ce but, serait de transférer quelques personnes clés, des directeurs ou des responsables opérationnels représentatifs des métiers de base, entre les sociétés. Ces affectations permettraient de percevoir des savoir-faire spécifiques qui n'auraient pas forcément été identifiés et de mieux apprécier les perspectives de combinaison de ressources possibles entre les deux organisations.

8.3 Recommandation 3 : Identifier les sources du changement et communiquer fortement sur celles-ci

Pour que les salariés soient productifs et motivés pour œuvrer en faveur du changement, ils doivent en saisir les enjeux. C'est pourquoi la direction se doit de communiquer les raisons et surtout de s'assurer que ces dernières soient bien comprises. Trop souvent, les dirigeants sous-estiment l'ampleur des besoins de communication. Ils se comportent comme si les employés devaient tout naturellement comprendre et s'approprier le changement.

8.3.1 Identifier l'origine du changement

Les changements qui affectent une entreprise, suite à une fusion, sont décidés au plus haut niveau et prennent souvent les employés par surprise. Il est donc très important de s'assurer que les origines du changement soient bien identifiées par les directeurs et par son personnel afin que ces derniers soient prêts à l'accepter.

Les responsables des divers départements doivent assurer un rôle de liaison entre les différents niveaux de personnel et, par conséquent, veiller à ce que chacun puisse s'exprimer librement même si les décisions ne sont pas discutables. En effet, chacun doit pouvoir s'exprimer autant sur ses sentiments et ses craintes que sur ses envies de prendre des initiatives. Dans ce sens, le manager doit recueillir des suggestions et réagir aux initiatives émanant de ses supérieurs et de ses subordonnés tout en les répercutant dans les deux directions. Ceci permet une communication claire et transparente à tous les niveaux.

8.3.2 Déceler les aspects positifs, minimiser les aspects négatifs

Il est nécessaire de communiquer non seulement les causes du changement, mais également ses avantages, car les aspects positifs d'une fusion sont souvent moins perceptibles que ses inconvénients.

Chacun juge le changement en fonction des promesses ou des menaces qu'il a entendues. Il est donc important que le directeur insiste sur les aspects positifs car si les salariés ne perçoivent que les aspects négatifs, ils ne soutiendront pas le plan d'action mené par l'entreprise. Il faut présenter la nouvelle de la fusion de la manière la plus attrayante possible.

En parallèle, il est nécessaire de minimiser les aspects qui pourraient paraître négatifs, en mettant toujours en avant les avantages qui contrebalancent les inconvénients. Les membres du personnel doivent bien comprendre la nécessité du changement car une fois qu'ils sont persuadés de son bien fondé, ils perdent leur réticence et parviennent à dominer leurs réactions négatives.

8.3.3 Communiquer à tous les échelons

D'après l'article « Changer la communication du changement¹⁵ »:

« La communication est un instrument et une pratique d'accompagnement du changement marqué par trois mots d'ordre : convaincre, montrer la voie, motiver. ».

La communication lors de ce type de transformation doit être claire, constante, permanente et surtout vulgarisée pour être comprise par tous les acteurs de la fusion.

8.3.4 Ne pas négliger l'importance de la communication

« La communication est à l'organisation ce que le sang et les influx nerveux sont aux organismes vivants : sans eux, le système meurt. »¹⁶

Pour qu'un projet démarre dans les meilleures conditions, il ne faut pas négliger la communication car elle représente un élément essentiel de sa réussite.

15 MOREL-MAROGER, Christine, BRULOIS, Vincent. Changer la communication du changement. In : Changement dans les organisations, tome 2. Paris : L'harmattan, 2005, pp 25-44.

16 EMERY, Yves et GONIN, François. Dynamiser la gestion des ressources humaines : des concepts aux outils, une approche intégrée compatible avec les normes de qualité, 2ème édition. Lausanne : Presse polytechniques et universitaires romandes, 2005, p.243

Les personnes vivant directement le changement, c'est-à-dire le personnel lorsqu'il s'agit d'une fusion, doivent être informées rapidement des éléments qui leur seront indispensables. La pire situation envisageable est de ne rien dire et que les salariés apprennent le projet par des tiers. Il vaut mieux, si la direction ne souhaite pas divulguer toutes ses informations, n'informer qu'une partie des salariés et laisser les autres dans l'ignorance. Toutefois ceci pourrait provoquer des rumeurs et c'est pourquoi il est préférable, si possible, d'être transparent avec toute son entreprise.

8.3.5 Convaincre

La direction, ou le directeur du changement, doit décrire de manière simple et concrète l'ensemble du projet et ne pas seulement se borner à expliquer que le rôle à jouer de chacun. En effet, s'ils ne possèdent pas une idée claire du processus, les collègues ne pourront pas identifier leur valeur ajoutée au sein de la transition. Il s'agit donc de convaincre du bien-fondé du changement lui-même et des décisions prises par les dirigeants qui ont pour mission de présider à la destinée de la société.

8.3.6 Montrer la voie

Il s'agit de présenter aux salariés comment le changement va se dérouler, comment ils devront se comporter et quels seront leurs rôles. Les dirigeants savent quelles contributions sont attendues des employés et de quelle manière ils devront s'adapter, mais sans communication claire et transparence, les subordonnés n'atteindront jamais les objectifs fixés par les supérieurs.

8.3.7 Motiver

Comme expliqué précédemment dans la recommandation n°6, il est nécessaire de motiver son personnel et cela passe en grande partie par la communication. En effet, communiquer permet de faire en sorte que chacun soit acteur du changement et prenne des initiatives appropriées tout en modifiant ses pratiques en accord avec les transformations voulues par la direction.

8.3.8 Les méthodes de communication

Il existe différentes méthodes pour communiquer représentées dans le tableau suivant :

Tableau 2
Comment transmettre l'information

Les méthodes	A quel moment les utiliser ?
Médias : Article dans la presse, message sur le site web, vidéos	Pour sensibiliser et informer les gens et leur permettre de suivre le processus
La présentation orale : Devant un auditoire restreint ou un public plus large, en complément des annonces médias	Pour convaincre du bien-fondé d'une vaste restructuration, pour favoriser la compréhension du processus, pour gagner l'adhésion des personnes concernées
La formation : sessions de formation allant de séminaires de direction à la formation aux nouveaux métiers	Pour préparer les personnes directement touchées
Les rencontres entre équipes : rencontres générales au cours desquelles les participants débattent, exposent leurs difficultés et proposent des solutions	Pour faire avancer un projet en impliquant tout le monde et en permettant à chacun de donner son avis
Les séances de médiation : comptes rendus réguliers, résolution des problèmes par équipes, réunions de suivi du projet	Pour renforcer l'engagement des salariés, résoudre les problèmes, faire progresser le projet et en assurer le suivi

Source : 101 trucs et conseils : gérer le changement (1999, p.44)

Il est préférable d'utiliser la discussion à la note de service quand le temps et les moyens le permettent, car cela permet d'avoir un échange constructif. Si possible, il vaut également mieux privilégier les réunions en tête-à-tête plutôt qu'à plusieurs.

La solution idéale serait de combiner plusieurs méthodes de communication, comme l'annonce média, la présentation orale et la constitution de groupe de travail. Dans une organisation de grande taille la communication se réalise par étapes, les dirigeants convoquent les directeurs de département qui réunissent à leur tour les responsables qui transmettront finalement les informations aux employés.

8.4 Recommandation 4 : Transformer la culture d'entreprise

La culture d'une organisation est façonnée par les comportements de ses membres et influence à son tour ces comportements. Elle est un outil du comité de changement.

8.4.1 Être ouvert et anticiper le changement

Le changement concerne tous les aspects d'une vie que ce soit professionnel ou personnel. Aller volontairement à sa rencontre est la meilleure manière de l'affronter et de favoriser sa réussite. Une entreprise, comme une personne, se doit en effet d'accueillir le changement sans arrière pensées ni a priori et ceci dans tous les cas de figure du changement. Il ne faut pas oublier que, en principe, dans une organisation, une fusion permet de garantir sa compétitivité et de favoriser sa croissance. Pour le personnel, le changement est donc censé élargir les perspectives d'avenir professionnel et le changement qui en découle enrichir sa vie privée. Afin que les employés sujets à une fusion le comprennent, il est nécessaire de le leur rappeler le plus souvent possible pour éviter les résistances.

En général, et c'est ce qui ressort de mon enquête, une fusion, ou tout au moins le changement qui suit un événement de ce type, est refusé au départ pour être finalement accepté par la suite. Ce refus initial peut parfois amener à l'échec du projet. C'est pourquoi, intégrer une anticipation du changement à sa manière de diriger les modifications peut se révéler un facteur de réussite à ne pas négliger.

Il est nécessaire de dresser une liste des changements que la fusion va provoquer et/ou qu'il faudra mettre en place, et les planifier. Idéalement, il faudrait la communiquer aux employés de manière à ce que les actions menées par leur direction soient transparentes pour le personnel.

8.4.2 Transformer l'environnement

Le changement est plus facile à accepter lorsqu'il s'accompagne d'une réforme des structures et d'une modification de l'environnement physique, c'est pourquoi le fait de déménager ou de renouveler le mobilier du bureau peut créer une dynamique. La décoration peut également être revue, il faut redessiner l'environnement afin de créer une atmosphère de renouveau qui exerce une influence positive sur les comportements.

Un changement dans les procédures peut également s'avérer positif si on accorde aux membres d'une même équipe plus d'autonomie pour forger un nouveau type de relation.

8.4.3 Définir la culture d'entreprise

Une fusion conduit à faire évoluer les modes de pensées et d'actions des membres des deux organisations. Elle amène également à redéfinir l'identité du nouvel ensemble en fonction des objectifs poursuivis. C'est pourquoi étudier les cultures des entreprises est essentiel au processus de changement.

Pour développer une culture d'entreprise adéquate, l'ouvrage « Fusions acquisitions¹⁷ » propose une méthode permettant d'identifier les cultures existantes lors de processus de fusion. Cette grille comprend 11 articles : l'histoire, le métier, les valeurs dominantes, le référentiel en termes de développement, le positionnement face à l'environnement, les éléments d'identification et d'appartenance, le type de structure, le processus de décision, le style de management et sources de pouvoir, la politique des ressources humaines et enfin le comportement et les attitudes.

Le tableau suivant est un exemple tiré du même ouvrage pour illustrer la grille d'analyse culturelle.

17 MEIER, Olivier, SCHIER, Guillaume. Fusions acquisitions. 2ème édition. Paris, Dunod, 2006, p. 212

Tableau 3

Grille d'analyse culturelle

Critères clés	Objectifs visés	Dimensions possibles
Histoire	Reconstituer les principales phases du développement de l'entreprise à travers l'étude de ses principaux dirigeants, de l'évolution de ses structures juridiques, de ses liens de pouvoir en interne et des relations qu'entretient l'entreprise avec les autres firmes du secteur	Evénements, dates, phases clés du développement, personnalités marquantes, mythes fondateurs et légendes, politique d'investissement, politique de désengagement, périodes d'embauche et de licenciement.
Métier	Connaître les compétences spécifiques de l'entreprise, en étudiant ses savoir-faire initiaux et ses métiers d'avenir.	Appartenance professionnelle, type d'industrie, technologie et savoir-faire, type de clientèle, moyens et ressources, système de production.
Valeurs dominantes	Rechercher les fondements sur lesquels s'appuie l'entreprise pour légitimer ses actions.	Poids relatifs des grandes directions (technique, commerciale, recherche, ressources humaines) Credo/philosophie : Quantitatif vs qualitatif, orientation production vs client, orientation coût vs qualité, polyvalence vs spécialisation, efficience vs efficacité.
Référentiel en termes de développement	Analyser les préférences en matière de stratégie de développement et leurs principales causes (taille de	Voies de développement : spécialisation, diversification, intégration amont ou aval, innovation.

Critères clés	Objectifs visés	Dimensions possibles
	l'entreprise, pouvoir financier, choix des dirigeants)	Stratégie concurrentielle : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation. Modes de développement privilégiés (croissance externe, alliances, partenariats).
Positionnement face à l'environnement	Analyser la position et l'image de l'entreprise dans son environnement économique et social.	Implantation géographique de l'entreprise et de ses principaux clients, attitude face aux risques ou opportunités externes, relations avec les acteurs de l'environnement, réactivité face à l'imprévu, recours à la sous-traitance et aux partenariats, ouverture sur l'extérieur, sensibilité aux valeurs sociales et sociétales (emploi local, éthique, environnement, humanitaire,...)

Sources : MEIER, Olivier, SCHIER, Guillaume. Fusions acquisitions. 2ème édition. Paris, Dunod, 2006, p. 212

Le diagnostic culturel peut constituer un moyen d'appréhender la culture d'une entreprise et de cerner les risques possibles de confrontation provenant de culture trop différentes l'une de l'autre. Il permet également de les mettre en commun et ainsi de dégager une nouvelle culture d'entreprise qui soit propre au nouvel ensemble.

8.5 Recommandation 5 : Désamorcer et combattre les résistances

Le défi le plus éprouvant que doit relever un manager est de lever les obstacles qui se dressent contre le changement, notamment les résistances d'ordre affectif.

8.5.1 Anticiper les réactions et les conséquences

Après avoir déterminé une stratégie d'implantation du changement, (dans le cas d'une fusion avant que celle-ci ne soit effective), il faut imaginer les réactions, les éventuelles résistances qu'elles peuvent engendrer et les conséquences.

8.5.2 Désamorcer les résistances

Le changement suscite toujours des résistances mais l'on peut néanmoins contrer une tendance négative en anticipant et en comprenant les réticences des salariés.

Il faut toujours se mettre à la place des gens et imaginer ce qu'ils peuvent ressentir à un moment donné. De nombreuses théories expliquent que les employés qui se retrouvent face à un changement ont des réactions qui suivent toujours le même schéma. Ils s'enferment tout d'abord dans une attitude de résistance passive, ensuite ils se rebellent puis retombent dans la passivité avant de finalement accepter la situation. Le processus est le même, que cela soit pour les changements de petite taille ou pour une fusion. Il faut donc accepter ces réactions et surtout les laisser s'exprimer.

Pour éviter un refus trop catégorique, il faut instaurer un climat de confiance avant de se lancer dans la stratégie et le plan d'action d'une fusion. Il est nécessaire d'informer et de consulter le plus grand nombre de salariés, et surtout de discuter avec eux afin de les mettre à l'aise face au changement qu'ils vont vivre.

8.5.3 Contrer et combattre les résistances

Les résistances s'expriment sous plusieurs formes : la résistance active et la résistance passive.

La résistance active consiste en des comportements agressifs et des critiques d'une violence souvent excessive. Quant à la résistance passive, elle s'exprime sous forme de mutisme, les personnes nécessaires sont injoignable, les messages retardés voir bloqués ou les réunions boycottées (physiquement ou métaphoriquement par une rétention d'information).

Pour contrer ces formes de résistances il faut encourager la franchise, les salariés devant confier leur préoccupation et obtenir des réponses en retour. La direction doit discuter avec les personnes exprimant un avis opposé au projet par le biais d'entrevues privées. Ce rendez-vous peut permettre d'expliquer à l'opposant le bien-fondé du projet et ainsi lui faire comprendre son importance. Ce type d'entrevues doit également être prévu pour les personnes perturbées par le changement.

Afin de bloquer les résistances, il faut donc être franc et répondre aux peurs des salariés. Il est nécessaire de leur décrire, s'ils le demandent, les effets du changement sur leur travail. L'opposition fondée sur des a priori, sur des rumeurs ou sur des impressions est particulièrement difficile à réduire, il faut donc essayer de combattre l'inquiétude par un optimisme maximum.

8.6 Recommandation 6 : motiver le personnel

Les individus qui constituent une entreprise ont tous des attitudes, des besoins, et des opinions différents les uns des autres. Il faut tenir compte de cette diversité lorsqu'un changement tel qu'une fusion doit être opérée, pour utiliser les talents de chacun de manière optimale et donner à tous la volonté de progresser.

Il ne faut pas favoriser une entité par rapport à une autre dans les choix de poste à responsabilité afin de ne pas donner une trop grande importance à l'une ou à l'autre des anciennes entreprises, surtout dans le cadre d'une fusion pour création d'une nouvelle institution.

8.6.1 Interroger le personnel

La réussite d'une entreprise dépend en grande partie de son personnel. Le degré de productivité et de performance est directement lié à son niveau de satisfaction. Lorsqu'il est insatisfait il peut soit partir, soit fournir un travail de mauvaise qualité, événement qu'il faut savoir appréhender.

En demandant l'avis du personnel, on obtient un large éventail d'informations exploitables et les employés se sentiront concernés par le changement. Une personne qui est convaincue par la direction que ses opinions sont importantes, appréhendera plus facilement avec enthousiasme un projet de changement.

L'idéal est de réaliser des sondages quantitatifs et qualitatifs auprès des employés qui pourront être intégrés dans une stratégie de dépistage des points faibles.

Ce même type d'enquête peut être réalisé auprès de tous les acteurs d'une fusion, employés, managers ou clients.

8.6.2 Eviter les surcharges

Dans une fusion il est très difficile d'éviter totalement une surcharge de travail, mais le travail peut être optimisé ou réparti entre différentes personnes. En effet, le surmenage provoque rapidement une baisse des performances, une augmentation du stress, un sentiment de découragement et une chute des initiatives. Il est donc nécessaire de contrôler le suivi du travail de chacun en consultant régulièrement son personnel et si ce type de symptôme apparaît, de proposer une solution temporaire ou définitive pour éviter un « burn out ». Il est possible par exemple, d'engager du personnel temporaire pour venir en aide au personnel fixe qui n'assume plus ses anciennes tâches en sus des nouvelles.

8.6.3 Travailler en équipe et associer les employés au changement

Une entreprise vivant une fusion ou un simple changement de stratégie doit savoir fédérer le groupe afin de fournir un objectif commun aux employés. La coopération entre les fonctions et les services fait de l'entreprise une seule et même équipe, encourageant les salariés à utiliser un langage et des procédures communes.

Il faut les associer au changement en créant des groupes de travail qui leur permettront de participer et de s'impliquer activement en proposant des solutions et en élaborant ensemble certaines manières de faire évoluer leur quotidien.

Le mieux est d'exploiter la fusion comme une occasion d'encourager de nouvelles idées, de dynamiser une équipe et de susciter de l'enthousiasme afin de progresser encore d'avantage. Il est effectivement important de faire participer le personnel en l'incitant à réfléchir sur le changement, afin de ne pas lui donner une sensation de mise à l'écart ou d'oubli de ses compétences.

8.6.4 Responsabiliser

Il faut aider le personnel d'une entreprise en mouvement à exploiter ses talents au lieu de les inhiber en lui permettant, tout en restant en relation avec les objectifs généraux de l'entreprise, de fixer ses propres objectifs à atteindre et développant ainsi une plus grande implication.

Il est important que la délégation des responsabilités ne reste pas un savant discours mais se concrétise. Les salariés qui s'investissent et qui parviennent à des résultats se sentent motivés et valorisés.

8.6.5 Mettre en valeur les efforts de chacun

Le changement quel qu'il soit demande de nombreux efforts, notamment celui de se détacher de ses habitudes et de s'adapter à de nouveaux modèles. Toute peine méritant salaire ou récompense, la direction se doit de se montrer généreuse lorsqu'il s'agit de fêter dignement la réussite de gens qui ont travaillé dur. Il faut récompenser les actions menées par tous les moyens en créant un climat chaleureux. La reconnaissance des mérites renforce la détermination à poursuivre les efforts déjà consentis en faveur du changement.

8.7 Recommandation 7 : Dynamiser la gestion des ressources humaines de la fusion

En cas de difficultés l'entreprise privée ou publique verra les ressources humaines comme un facteur de coût inacceptable qu'il faudra s'empresse de réduire. Par opposition, en cas de réussite, elles seront perçues comme le facteur déterminant du succès.

8.7.1 Identifier le besoin en effectif

Les besoins en ressources humaines d'une organisation (vivant une fusion ou non) concernent autant les effectifs par domaine, que par type de fonction. Pour établir les besoins de manière claire, la théorie de l'ouvrage de Yves Emery et François Gonin, « Dynamiser la gestion des ressources humaines¹⁸ », conseille d'établir un plan des postes détaillé et mis à jour régulièrement permettant de définir un quota des besoins par département et le budget nécessaire.

Lors d'une fusion, il peut s'avérer utile afin de percevoir les besoins existant en croissance et décroissance du personnel. En effet, certains départements se retrouveront mis en commun et l'effectif présent pourra se trouver être bien trop élevé ou au contraire insuffisant.

18 EMERY, Yves et GONIN, François. Dynamiser la gestion des ressources humaines : des concepts aux outils, une approche intégrée compatible avec les normes de qualité, 2ème édition. Lausanne : Presse polytechniques et universitaires romandes, 2005, p.56

8.7.2 Développement des compétences

Lorsqu'une entreprise est entrain de vivre une transition de l'importance d'une fusion, il peut manquer en interne des compétences cruciales pour évoluer et faire face aux changements.

La direction doit alors affronter le problème en évaluant les besoins en compétences. Il faut réaliser un inventaire des besoins individuels et collectifs en compétences, basé sur une anticipation liée à l'évolution de l'institution et une évaluation des compétences actuelles.

L'entreprise doit déterminer les stratégies et les moyens de développement nécessaires adaptés aux besoins et aux particularités de l'organisation. Les moyens retenus sont alors utilisés sur la base d'un contrat engageant les différentes parties impliquées, qui sont soit des chefs, soit des collègues ou des agents de développement.

Une fois acquises, ces nouvelles compétences permettront à l'entreprise d'être plus productive.

8.7.3 Evolution professionnelle

Une fusion n'est pas seulement un changement que les employés doivent subir, elle peut également amener à des opportunités de carrière. Il est important de le préciser car la première réaction d'un employé lorsqu'une annonce comme celle-ci intervient est la peur de perdre son poste alors que ce changement pourrait, au contraire, lui apporter une promotion.

Vouloir favoriser l'évolution professionnelle ne signifie pas pour autant qu'une organisation doit se transformer en institut de développement personnel car les besoins de l'organisation restent prioritaires et guident l'ensemble du processus.

Lors d'une transformation, l'entreprise ouvre et ferme toutefois par la force des choses un certain nombre de poste. La transparence doit alors être de rigueur et peut permettre de proposer une plateforme permettant de recueillir systématiquement l'offre et la demande d'emplois internes. Cette « bourse de l'emploi », peut motiver les personnes qui ne le sont plus à cause de la transformation ou qui ne se sentent plus à leur place. L'organisation dans ce cas évite de perdre des personnes clés au niveau des compétences en les déplaçant à l'interne.

8.8 Résumé des recommandations

Ce tableau ci-dessous résume les recommandations faites via ce travail de diplôme, comme précisé dans l'introduction, ces conseils valent que pour une infime partie de la gestion d'une fusion : le personnel et les acteurs principaux.

Tableau 4

Recommandations

Recommandations	Points clés
Fonder un comité du changement	Le tempérament et les qualités d'un agent du changement Affirmer un leadership Fort Elaborer une vision commune
Réussir sa phase d'intégration	Définir un plan d'intégration précis et détaillé Préparer les entreprises avant la date de la mise en commun, faire preuve de compréhension et être ouvert aux qualités de chacun Elaborer une vision commune
Identifier les sources du changement et communiquer fortement	Identifier l'origine du changement Détecter les aspects positifs, minimiser les aspects négatifs Communiquer à tous les échelons Ne pas négliger l'importance de la communication Convaincre Montrer la voie Motiver

Transformer la culture d'entreprise	Etre ouvert et anticiper le changement Transformer l'environnement Définir la culture d'entreprise
Désamorcer et combattre les résistances	Anticiper les réactions et les conséquences Désamorcer les résistances Contrer et combattre les résistances
Motiver le personnel	Interroger le personnel Eviter les surcharges Travailler en équipe Associer les employés au changement Responsabiliser Mettre en valeur les efforts de chacun
Dynamiser la gestion des ressources humaines	Identifier les besoins en effectifs Encourager le développement des compétences Favoriser l'évolution professionnelle

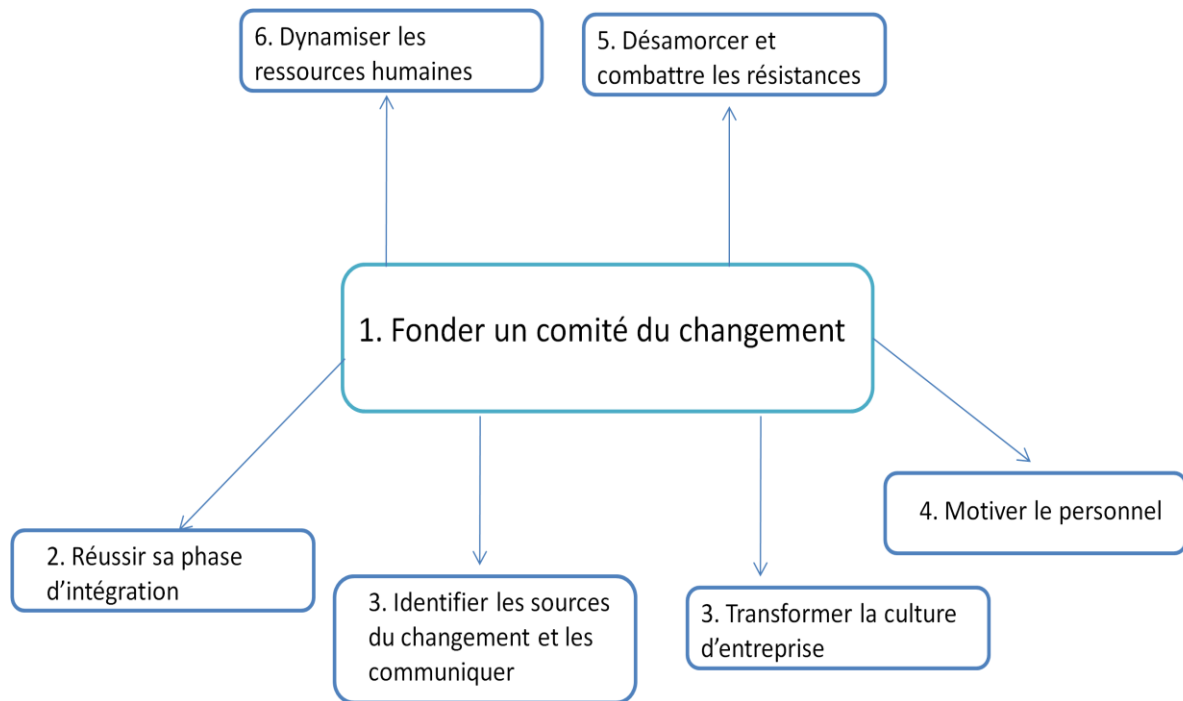
Source : Charlotte Kaeser, 2008

Il faut bien comprendre que le comité du changement est le maître d'œuvre de toutes ces recommandations, il a une position de « leader » et se doit d'optimiser la transformation auprès de ses collègues.

Pour imager ces recommandations qui partent toutes de ce groupe de dirigeants, j'ai créé cette figure qui me paraît nécessaire pour résumer le sens et l'ordre des conseils proposés par ce guide.

Figure 8

Sens des recommandations



Source : Charlotte Kaeser, 2008

Ces recommandations peuvent être appliquées dans le domaine public comme privé et sont bien entendu non-exhaustives car il en existe bien sûr d'autres non relatées dans ce travail de diplôme.

Conclusion

D'après les résultats de mon étude, la fusion des deux instituts s'est globalement bien déroulée malgré un sentiment presque général de précipitation du changement. L'IUED et l'IUHEI ont vécu cette fusion différemment, ce qui était à prévoir. En effet les salariés de l'ex IUED ont vraiment eu le sentiment que leur institution n'était pas prête à fusionner et que le rapprochement a été forcé par l'IUHEI. C'est à cause d'un tel sentiment qu'une résistance s'est développée au sein de leur institut bien plus que dans l'autre. Les employés de l'ex IUED ont exprimé une impression d'avalement, pour eux, les postes à responsabilité ont été attribués aux personnes provenant de l'autre institut et les processus et procédures de l'ex IUHEI leurs ont été imposés.

Seul le manque de communication, la surcharge de travail due à la fusion, l'absence de culture commune et les locaux sont des constats partagés par les deux anciens instituts universitaires.

En ce qui me concerne, ayant vécu la fusion au même titre que les autres, les résultats de ce sondage retranscrivent bien l'impression que j'avais de la perception de mes collègues sur cette fusion à savoir que les membres du personnels de l'ex-IUED ont l'impression d'avoir été avalé et qu'un manque de communication sévit au sein du nouvel institut. Je ne suis cependant pas d'accord avec un élément ressortis lors de mon étude : la répartition des postes à responsabilité. En effet, je connais une personne de l'ex IUHEI qui avait un poste important à l'époque et qui aujourd'hui s'est vu attribué un poste avec beaucoup moins de responsabilités et hiérarchiquement inférieur. Il semble que la direction a tenté de faire au mieux pour garder les compétences internes et ne pas perdre les employés considérés comme des personnes clés.

Par ailleurs, les instituts n'avaient engagé que des temporaires de longues durées car ils savaient que la fusion allait avoir lieu, ceci a évité des licenciements. Toutefois presque la totalité de ces contrats n'ont pas été reconduits à échéance, ce qui a perturbé certains de mes collègues habitué à travailler avec eux.

Un autre élément, l'informatique, volontairement non traité dans ce dossier, par manque de temps, mais qui a passablement perturbé les employés, en premier ceux de l'ex IUHEI qui ont commencé à l'utiliser plusieurs mois avant la fusion et ensuite ceux de l'ex IUED. En effet, pour mettre en commun toutes les informations que pouvaient avoir les deux institutions que ce soit sur les étudiants ou sur d'autres

domaines, un nouveau logiciel a été mis en place. Ce logiciel provient de l'EPFL, et est très complexe à utiliser. Il n'était pas réellement adapté au nouvel institut et a dû être revu à de nombreuses reprises par la société qui l'avait créé car personne n'avait les compétences nécessaires en interne pour adapter ce logiciel. D'après certains de mes collègues, cette nouvelle façon de travailler a dédoublé le temps nécessaire à leurs tâches quotidiennes.

Pour en revenir à cette étude, il m'a été très difficile de la mettre en place. En effet, j'ai tenté d'utiliser différentes méthodes qui n'ont pas abouti. Au départ mes collègues se sont montrés très motivés et intéressés par mon travail, puis lorsque le moment d'appliquer ce dont je parlais est arrivé, peu de gens ont souhaité répondre. Je pense notamment au focus groupe qui n'a pas pu aboutir car personne n'a su me proposer une date où tout le monde pourrait être présent. Et c'est finalement lorsque j'ai terminé d'analyser les réponses du questionnaire et que j'ai commencé à en parler autour de moi que mes collègues ont réagi et à m'ont donnée des idées qui malheureusement arrivaient trop tard pour être utilisées.

Pour citer un exemple, une de mes collaboratrices m'a dit quelques semaines avant de rendre ce travail « *Pourquoi crois tu que le service des étudiants n'est pas resté à Barton ? Cela aurait été bien plus prestigieux que les étudiants se rendent dans le parc pour s'inscrire que dans le quartier des nations... !* »

Ne pouvant plus traiter cette donnée via un questionnaire, j'ai décidé d'en parler directement au directeur de l'Institut, M. Philippe Burrin, lors d'une réunion de service. Il m'a alors répondu qu'il souhaitait en réalité que la bibliothèque et le service des étudiants restent proches du point de vue géographique car ils sont des endroits que les étudiants fréquentent le plus. Il a ajouté « *c'était un choix mais il ne faut pas oublier que c'est une solution temporaire.* »

J'aurais aimé avoir ce genre de remarque plus tôt et pouvoir en faire usage, mais je pense que mes collègues ne mesuraient pas vraiment l'intérêt de mon travail ou avaient peur des conséquences si elles s'exprimaient plus spontanément.

Malgré cela, je tiens à ajouter pour terminer ce dossier, que j'ai apprécié de réaliser ce travail de recherche car il m'a beaucoup apporté tant sur le plan personnel que professionnel, me permettant de faire un premier lien entre les connaissances acquises durant ma formation et une réalité institutionnelle concrète.

Bibliographie

Ouvrage :

BERTHIER, Nicole. *Les techniques d'enquête en sciences sociales : Méthode et exercices corrigés*, 3^{ème} édition. Paris : Armand Colin, 2006, 352 pages

COLERETTE, Pierre et SCHNEIDER, Robert. *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*. Québec : Presse de l'université du Québec, 2007, 365 pages

EMERY, Yves et GONIN, François. *Dynamiser la gestion des ressources humaines : des concepts aux outils, une approche intégrée compatible avec les normes de qualité*, 2^{ème} édition. Lausanne : Presse polytechniques et universitaires romandes, 2005, 328 pages

IBNIKHAYAT, Nozah. *Marketing des systèmes et services d'information et de documentation*, Presse de l'université du Québec, 2005, 492 pages

MANCEAU, Delphine. *Marketing Management : Kotler & Dubois*. Edition Française. Paris : Pearson Education France, 2003, 760 pages

MEIER, Olivier. *Gestion du changement*. Paris : Dunod, 2007, 500 pages

MEIER, Olivier, SCHIER, Guillaume. *Fusions acquisitions*. 2^{ème} édition. Paris, Dunod, 2006, 308 pages

MOREL-MAROGER, Christine, BRULOIS, Vincent. *Changer la communication du changement*. In : *Changement dans les organisations*, tome 2. Paris : L'harmattan, 2005, pp 25-44.

HELER, Robert. *101 trucs et conseils : Gérer le changement*. 1^{ère} édition. Londres, Mango Pratique, 1999, 72 pages

Articles :

BAREIL, Céline et SAVOIE, André. *Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel*, *Gestion*, volume 24, numéro 3, 1999.

HARTMANN, Laurent, GEISMAR, Raphaël. *Fusions-acquisitions : Les défis de l'intégration*, *Institut de l'entreprise*, 2003.

KOTTER, John P. *Leading Change*. *Manageris*, 1996, n°43, p. 3-10

OUIMET, Gérard, DUFOUR, Yvon, le changement en entreprise : ce qu'il faut faire pour le réussir. *Revue Organisation automne 1995*, 1995.

SENGE, Peter. La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent. *Manageris*, Mai 1994, n°14, p. 3-10.

SPECTOR, Bert A., Taking Charge and Letting Go: A Breakthrough Strategy for Creating and Managing the Horizontal Company, *Manageris*, Septembre 1995, n°30, p.11-17

Pages WEB:

ABCBOURSE. Site internet des bourses et marchés. <http://www.abcbourse.com/> (consulté le 25 septembre 2008)

HAUTE ECOLE DE GESTION. *Site de l'infothèque de la Haute école de gestion* [en ligne]. http://www.hesge.ch/heg/infotheque/services_biblio_redaction.asp#15 (consulté le 29 août 2008)

INSTITUT ELAMOURI TUNISIE. *Site Internet de l'Institut Elamouri : Formation Sélection Etudes Conseil*.
http://www.elamouri.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=73
(consulté le 21 avril 2008)

GRADUATE INSTITUTE. Site internet de l'Institut de hautes études internationales et du développement. <http://graduateinstitute.ch>

WIKIPEDIA. *Site internet de Wikipedia : L'encyclopédie libre*.
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Fusion_\(entreprise\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fusion_(entreprise)) (consulté le 15 mars 2008)

WIKIPEDIA. *Site internet de Wikipedia : L'encyclopédie libre*.
http://fr.wikipedia.org/wiki/Focus_group (consulté le 21 avril 2008)

Documents Interne :

Règlement Interne de l'institut de hautes études Internationales et du développement

Règlement du personnel administratif et technique de l'institut de hautes études Internationales et du développement

Règlement du personnel de l'enseignement et de la recherche IHEID

Statut du corps enseignant

Diverses brochures publicitaires sur les instituts

Annexe 1

Questionnaire

h e g

Étude sur la fusion IUHEI – IUED

**Cette enquête est réalisée dans le cadre d'un travail de diplôme
La confidentialité et l'anonymat des données sont garantis.**

Questions générales

1) A quel institut apparteniez-vous avant la fusion ?

☐ IUHEI

☐ IUED

☐ Autres :

2) Dans quel site vous trouviez-vous avant la fusion ?

☐ Rigot

☐ Barton

☐ Rotschild

☐ Autres :

3) Et maintenant ?

☐ Rigot

☐ Barton

☐ Rotschild

☐ Autres :

Si vous avez déménagé répondez à la question 4 et 5 sinon passez à la 6 ! Merci !

4) Si vous avez déménagé, comment avez-vous vécu ce déménagement ?

☐ Très bien

☐ Bien

☐ Mal

☐ Très mal

☐ Pas d'avis

5) Trouvez-vous les nouveaux locaux adaptés au nouvel institut ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Si non, pourquoi ?

- 6) Depuis combien de temps faisiez-vous parti de l'entreprise ?
- ☐ Entre 0 et 2 ans
 - ☐ Entre 2 et 5 ans
 - ☐ Entre 5 et 10 ans
 - ☐ Plus de dix ans
- 7) Dans quel département travaillez-vous ?
- 8) Savez-vous pour quelle raison la fusion est-elle intervenue?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Si oui, pourquoi ?
-
- 9) Avez-vous directement rencontré, dans votre travail journalier, des problèmes liés à ce changement ?
- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Si oui, lesquels ?
-
- 10) Comment le changement vous a-t-il été communiqué ?
- ☐ Réunion PAT
 - ☐ Mail
 - ☐ Lettre officielle
 - ☐ Autres :
-
- 11) A quel moment (date approximative)?
- 12) A votre avis, cette communication est-elle arrivée ?
- ☐ Trop tôt
 - ☐ Trop tard
 - ☐ Au bon moment
 - ☐ Sans avis
- 13) Quelle a été votre réaction à cette annonce ?
- ☐ Plutôt bonne
 - ☐ Bonne
 - ☐ Plutôt mauvaise
 - ☐ Très mauvaise
 - ☐ Autres à préciser :
-

14) Quelle a été votre première pensée à ce moment ? (plutôt indifférente, inquiète, ravie, etc..)

☐ Très inquiète

☐ Inquiète

☐ Sans

☐ Ravie

☐ Très ravie

☐ Autres à préciser : _____

15) Quel est la première raison d'inquiétude que vous avez pu ressentir ?

☐ La sécurité de votre poste (changement de cahier des charges)

☐ La sécurité financière (perte de l'emploi)

☐ La peur de l'inconnu

☐ Travailler avec des autres équipes

☐ Aucune idée

☐ Autres à préciser : _____

16) Avez-vous discuté directement de ce changement avec vos collègues?

☐ Oui

☐ Non

☐ Si non, pourquoi ? _____

17) D'après-vous l'ensemble des employés ont-ils bien réagi à cette communication ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Ne sait pas

☐ Si non, pourquoi ? _____

18) Avez-vous ressenti, au sein de votre travail quotidien, une pression supplémentaire due à ce changement ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Si oui, pourquoi ? _____

19) Aviez-vous, avant cette annonce officielle, entendu des discussions à ce sujet ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Si oui, lesquelles et quand ? _____

20) Avez-vous connaissances de clans qui se seraient manifestés contre ce changement ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Si oui de quel côté IUED ou IUHEI ? _____

21) Dans l'ensemble, étiez-vous satisfait(e) et épanoui(e) dans votre ancien institut ?

- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Si non pourquoi ? _____
- _____

22) Et maintenant ?

- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Si non pourquoi ? _____
- _____

23) Est-ce que votre cahier des charges a changé avec la fusion ?

- ☐ Oui, vraiment
- ☐ Oui, mais peu de chose
- ☐ Non, pas vraiment
- ☐ Non, pas du tout

24) Est-ce que le mariage des processus que vous utilisiez avant dans chaque institut à été bien fait ?

- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Si non pourquoi ? _____
- _____

25) Avez-vous pu exprimer votre accord/désaccord vis-à-vis de ce changement?

- ☐ Oui
 - ☐ Non
 - ☐ Si oui, comment ? _____
- _____
- ☐ Si non, pourquoi ? _____
- _____

26) Quel est votre opinion personnelle sur cette fusion ?

.....
.....

27) D'après vous l'entreprise était-elle prête pour ce changement ?

☐ Oui

☐ Non

☐ Si non, pourquoi ?

.....

28) D'après-vous est-ce plutôt une bonne chose ou aurait-il été préférable de l'éviter ?

.....
.....
.....

29) Veuillez svp citer les aspects qui sont, d'après vous, **positifs** de ce changement ?

.....
.....
.....

30) Veuillez svp citer les aspects qui sont, d'après vous, **négatifs** ou à améliorer de ce changement ?

.....
.....
.....

31) Comment avez-vous globalement vécu cette transition ?

.....
.....
.....

32) Avez-vous l'impression d'avoir été, lors du changement plutôt :

☐ Oublié

☐ Mis à l'écart

☐ Mis en avant

☐ Autres à préciser :

33) Comment, en trois mots était le climat dans votre entreprise **avant** le changement ?

.....
.....

34) **Pendant** ?

35) **Après** ?

Questions personnelles

36) Sexe :

- ☐ Masculin
☐ Féminin

37) Age :

- ☐ Entre 0 et 20 ans
☐ Entre 20 et 35 ans
☐ Entre 35 et 50 ans
☐ 50 ans et plus

38) Formation : _____

39) Profession (professeur, PAT, etc..) : _____

40) Avez-vous des choses à rajouter ? _____

Merci pour votre aide et votre collaboration.

Annexe 2

Lettre d'accompagnement

h e g



Enquête auprès des collègues IHEID

Genève, le 3 juin 2008

Chers collègues,

Je termine actuellement ma formation d'économiste d'entreprise à la Haute Ecole de Gestion de Genève. C'est dans ce but et dans le cadre de mon travail de diplôme, que je réalise une étude sur votre perception du changement suite à la fusion entre les deux instituts IUHEI et IUED. Je souhaite identifier ce qui a ou non fonctionné, d'après-vous, afin de retirer des recommandations qui pourraient être utiles à n'importe quelle autre fusion d'instruction publique.

L'anonymat et la confidentialité de cette enquête sont absolument garantis. Toutes les données que je récolterais grâce à vos réponses seront traitées de manière totalement confidentielle, sans faire aucune référence à votre identité ou à votre poste dans l'institut.

Pour répondre à ce petit sondage, il vous suffira de répondre à ce questionnaire et me le transmettre soit par courriel soit par courrier interne.

Je vous remercie d'ores et déjà de votre précieuse collaboration et vous prie d'agréer mes meilleures salutations.

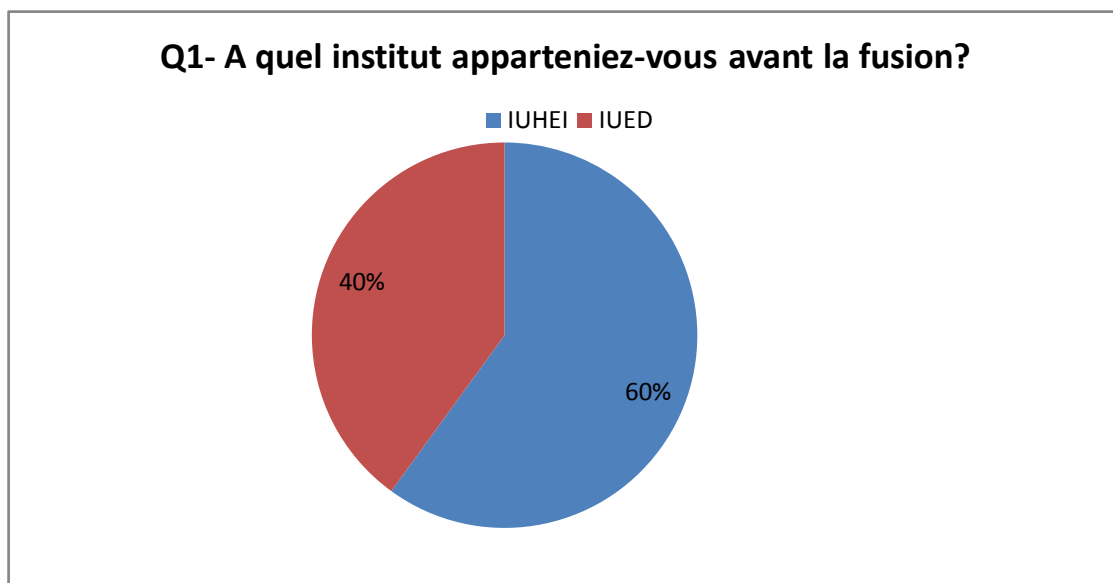
Charlotte Kaeser

Annexe 3

Analyse détaillée des résultats

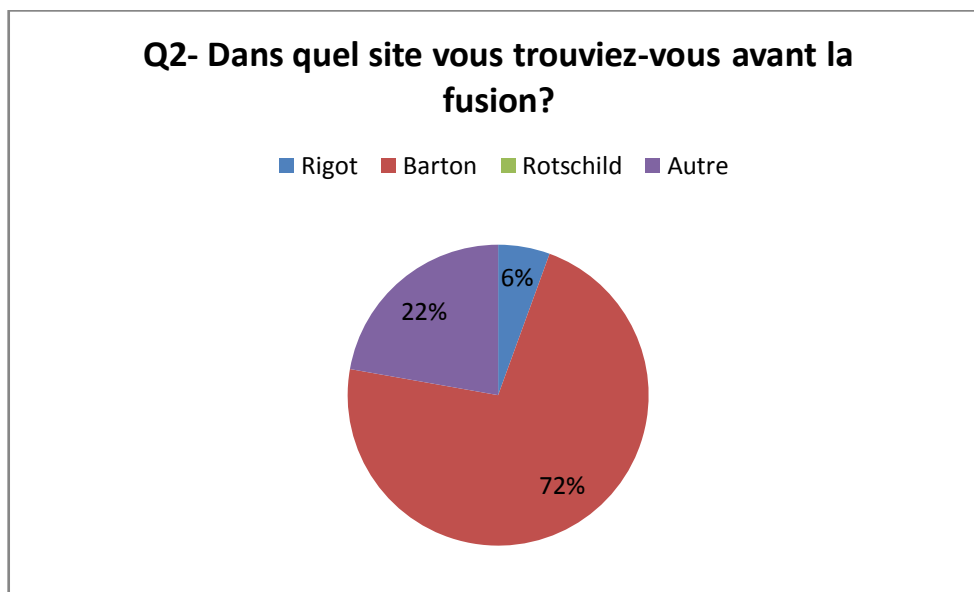
Question générale

IUHEI - IUED



Mon sondage s'est porté sur 60 personnes dont 50% venaient de l'un ou de l'autre institut. J'ai obtenu 30 réponses dont 18 provenaient d'employés appartenant à l'ex-IUHEI et 12 de l'ex IUED. Le taux de retour est donc égal à 50%, ce qui est non négligeable.

IUHEI

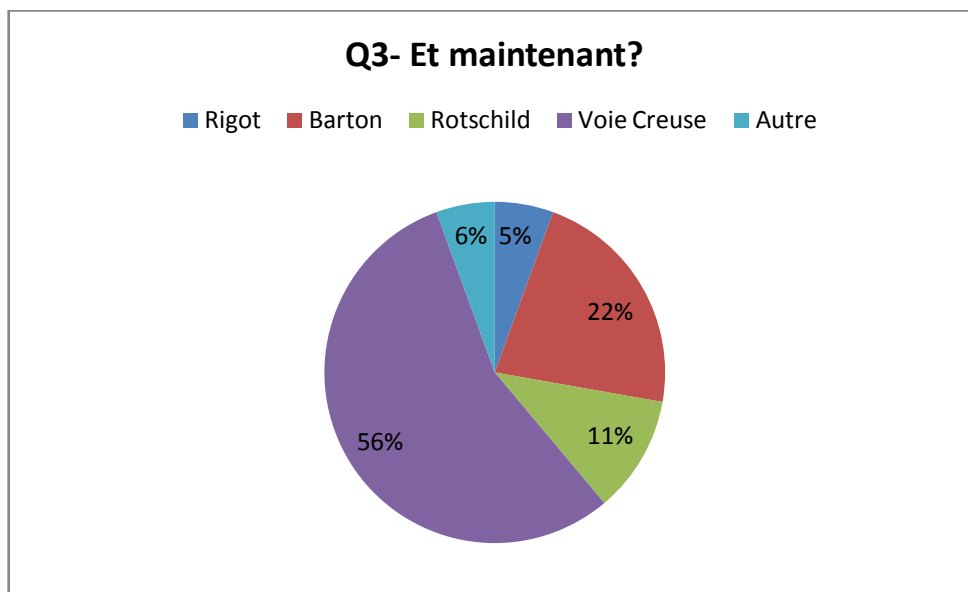


La population de l'ex IUHEI était répartie sur plusieurs sites, tout comme le nouvel institut. Le graphique, ci-dessus, démontre la répartition des employés avant la fusion.

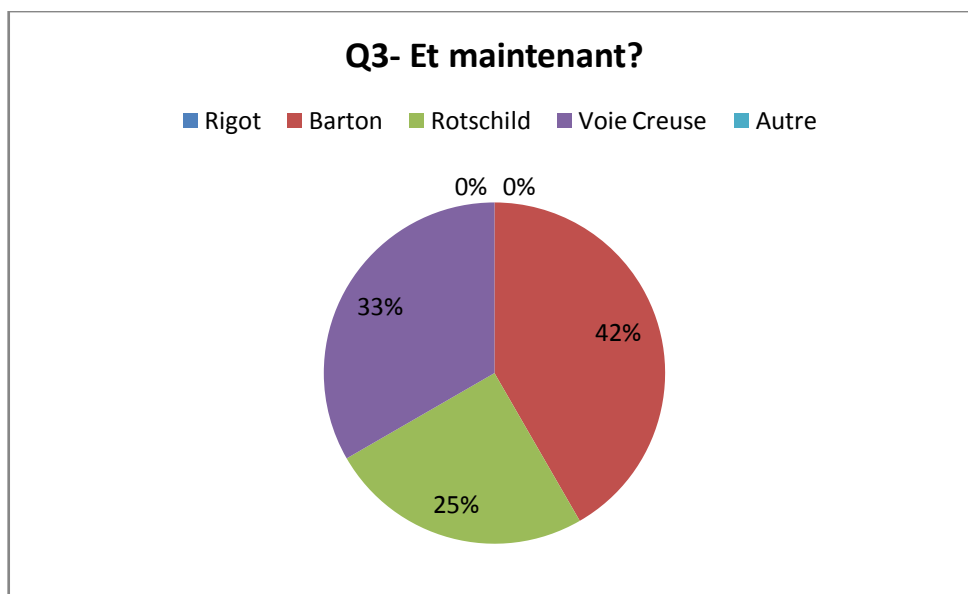
La villa Barton était le siège principal de l'ex IUHEI, il comprenait avant la fusion des salles de cours, le service des étudiants, les ressources humaines, la communication et beaucoup d'autres départements du domaine administratif et technique. C'est la raison pour laquelle le taux (72%) est plus élevé pour ce site.

En ce qui concerne le personnel de l'ex IUED, 100% de la population se trouvait dans le même site, le bâtiment de la rue Rothschild, aux Pâquis. Pour eux la répartition sur plusieurs sites était une nouveauté.

IUHEI



IUED

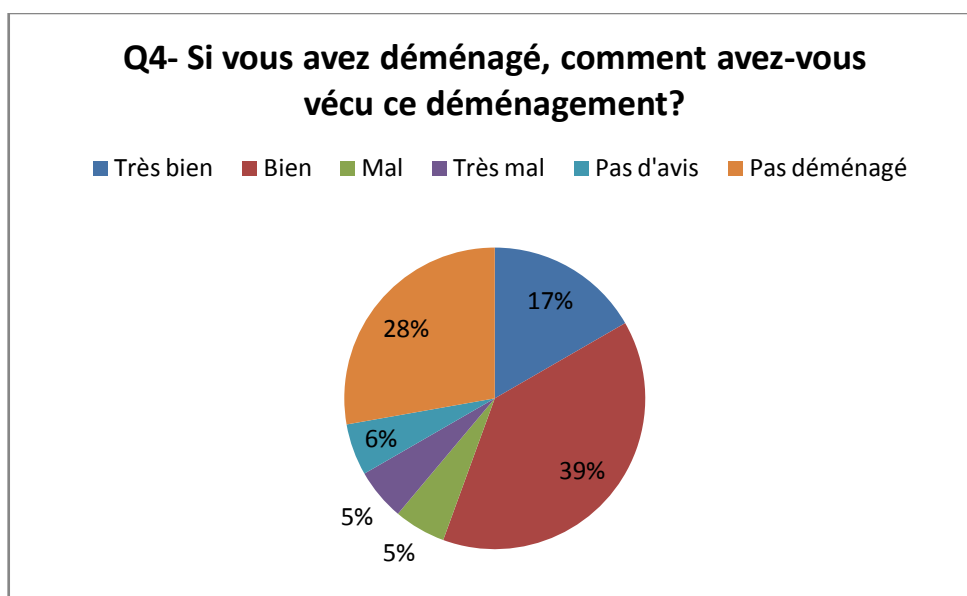


Grâce à ces représentations graphiques, on remarque que depuis la fusion le personnel ex IUHEI et ex IUED est situé sur divers sites. Le site de la villa Barton étant le siège du nouvel Institut, la direction ainsi qu'une bonne partie du personnel administratif et technique y sont restées, mais certains départements comme les ressources humaines sont maintenant sur le site de Rothschild qui était anciennement le siège de l'IUED. Malgré cela il a été démontré que le personnel ex IUHEI ne se situe

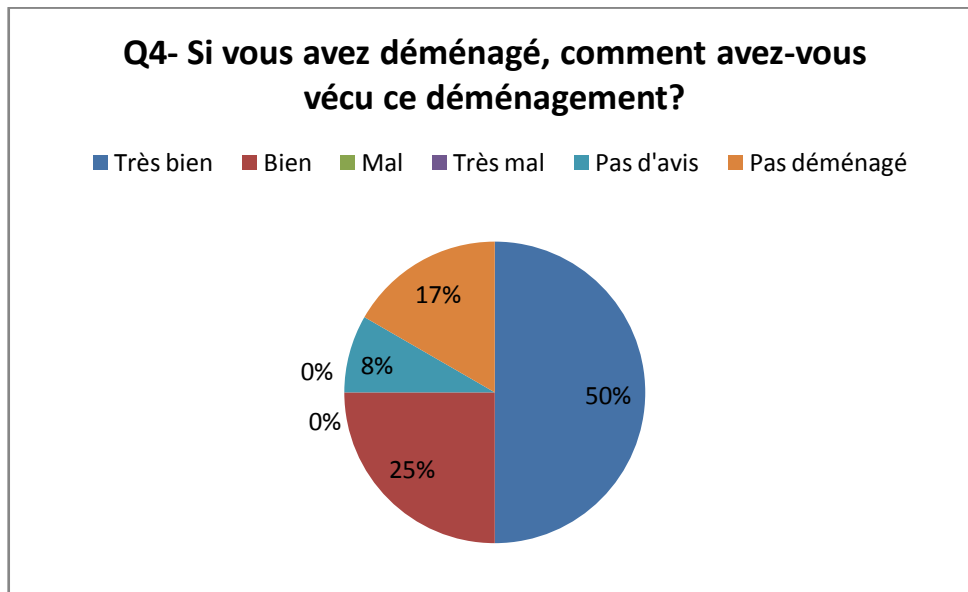
plus en majorité sur ce site mais est bien plus répartis contrairement à l'IUED qui a majoritairement déménagé à la villa.

Sur le premier graphique ci-dessus, la majorité du personnel travaille sur le site de la Voie Creuse, site qui fut le premier à voir les deux Instituts se réunir car il fut choisi pour mettre en commun les deux bibliothèques ainsi que les services des étudiants. La question 7, analysée plus bas, démontre que les personnes ayant répondu au sondage, sont plus nombreuses à travailler pour ces deux départements que pour les autres. C'est la raison pour laquelle, le taux d'occupation de la voie Creuse démontré ci-dessus est aussi élevé.

IUHEI



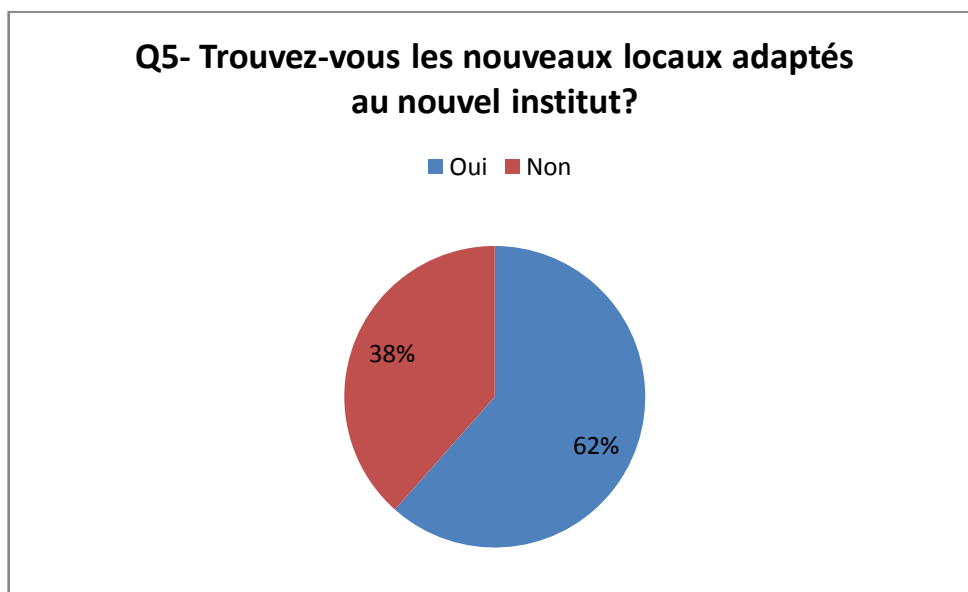
IUED

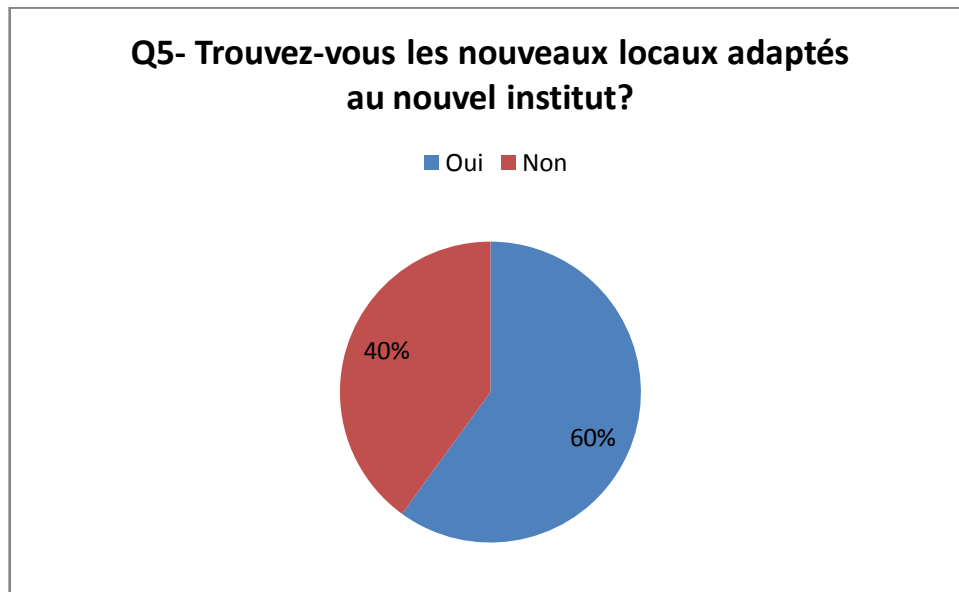


Le personnel des deux anciens Instituts sont peu nombreux à ne pas avoir déménagé. En effet, seulement 7 personnes sur les 30 interrogées sont restées à la même place qu'au départ. C'est ce qui donne la mixité que l'on remarque dans les résultats de la question 3.

Malgré cela, ces déménagements, n'ont pas l'air d'avoir réellement dérangé les employés des deux anciens Instituts. En effet, seul 10% de l'ex IUHEI et 8% de l'ex IUED prétendent avoir mal vécu ce changement.

IUHEI



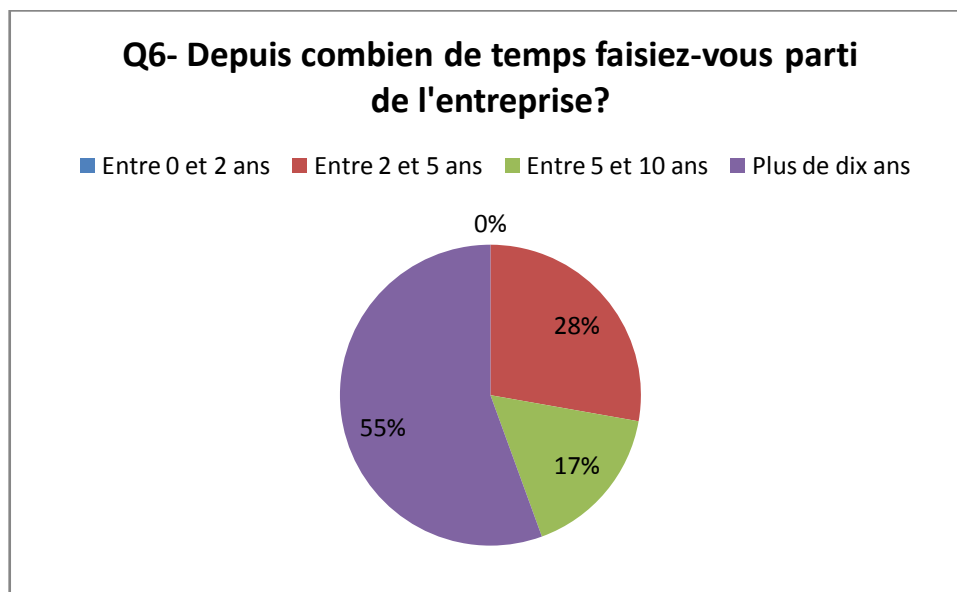


Malgré le fait que la majorité (60 et 62%) des anciens employés de chaque institut soit globalement satisfaits des nouveaux locaux de l'IHEID, environ 40% des sondés trouvent les locaux inadaptés. Les raisons de ce mécontentement évoquées sont diverses. Pour les personnes travaillant à la bibliothèque les bureaux sont mal répartis car ils se trouvent au deuxième étage alors que la bibliothèque en elle-même se trouve au rez-de-chaussée, provoquant des aller et retours inutiles et par la force des choses une perte de temps.

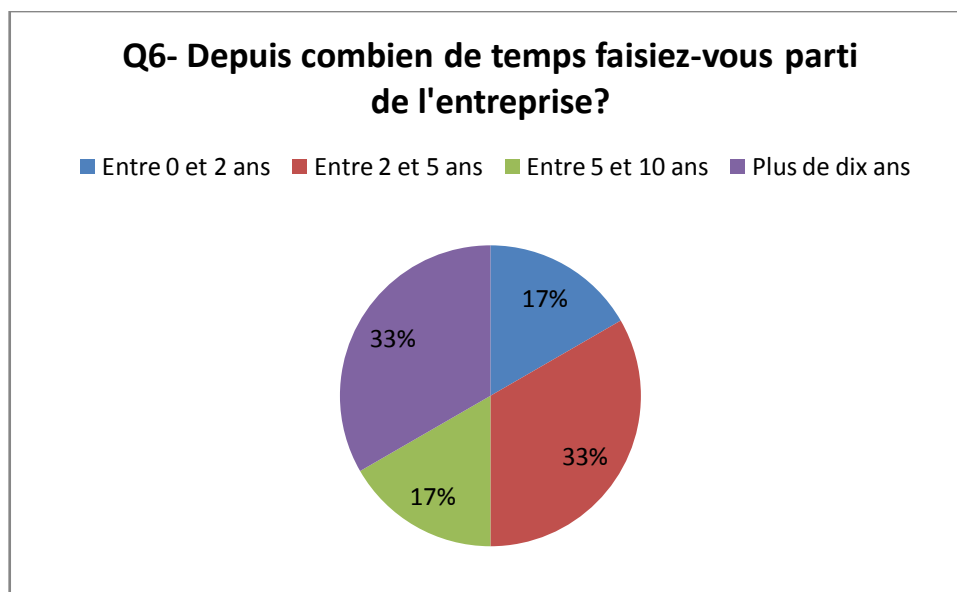
Pour les autres, ils estiment que tout le monde devrait être réuni, dans un seul et même bâtiment, ce qui n'est pas le cas actuellement. Cette dispersion des départements provoque des difficultés de communication entre les services.

La réception est également intervenue comme point négatif surtout auprès du service des étudiants. En effet, le personnel trouve que l'entrée et la réception en elle-même sont trop petites, tout comme les salles de cours qui devraient d'après certains sondés pouvoir recevoir plus de monde afin de donner une image d'excellence de cet institut aux différents visiteurs.

IUHEI

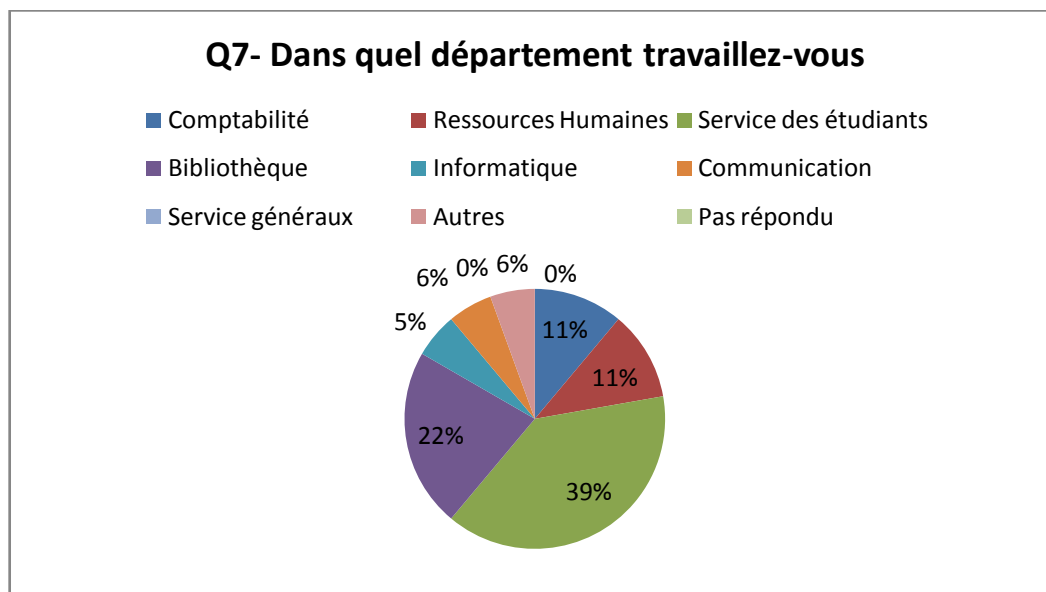


IUED

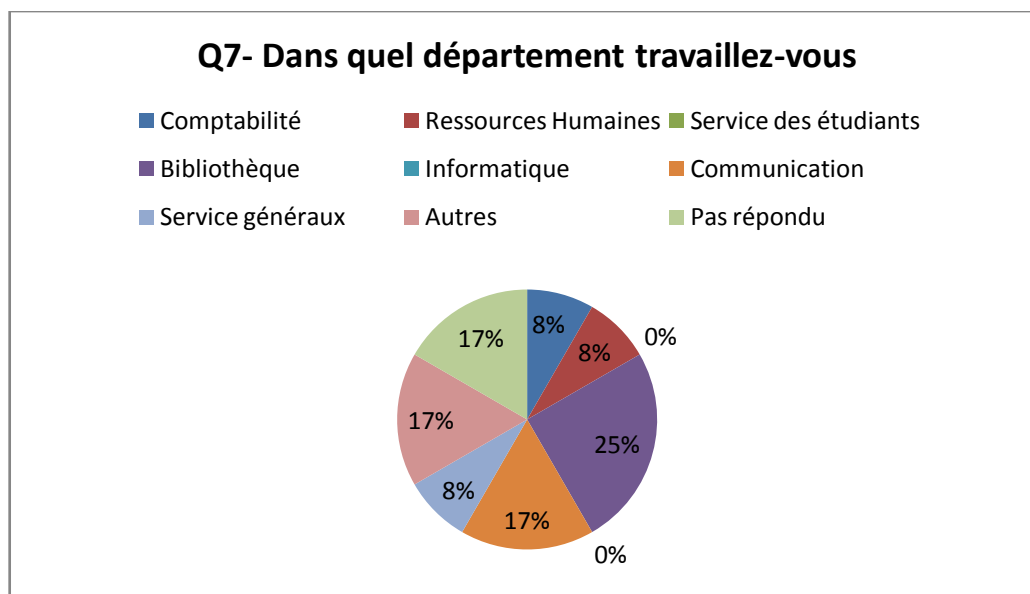


La majeure partie des employés qui ont répondu à mon questionnaire sont dans leur Institut depuis plus ou moins 10 ans, ce qui était une volonté de ma part car je voulais que la population interrogée ait un œil objectif sur les anciens instituts et sur la fusion.

IUHEI

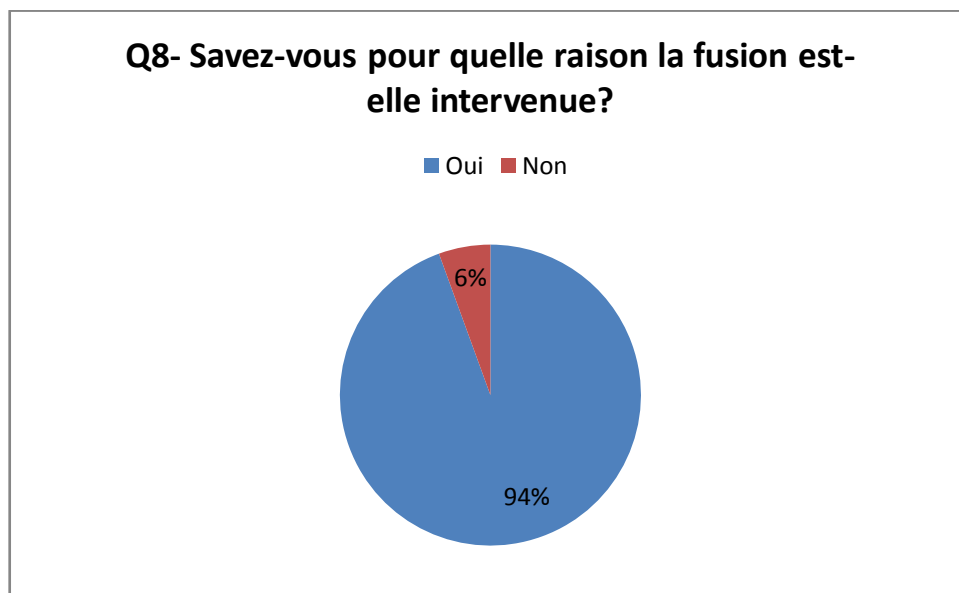


IUED



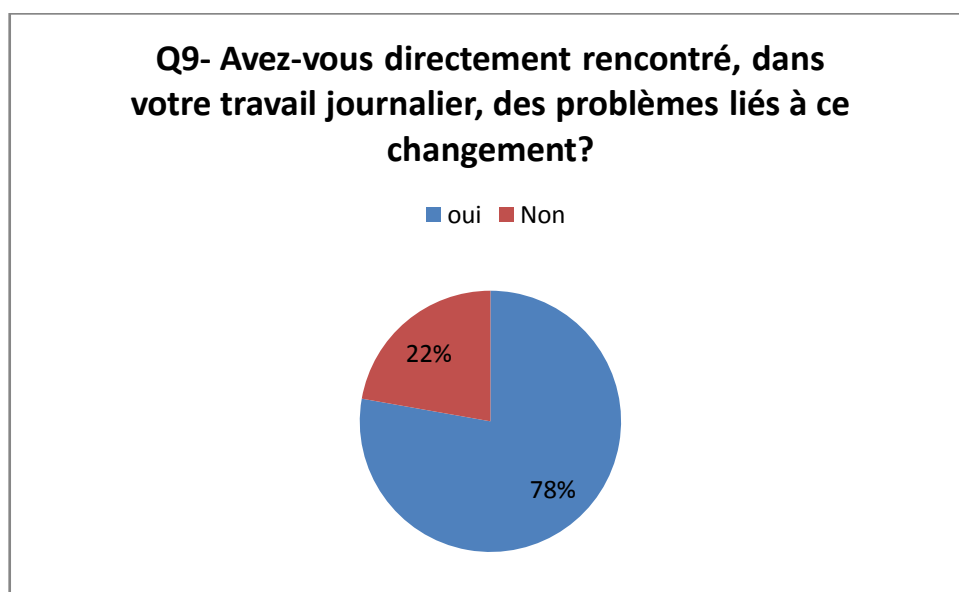
Pour un souci de confidentialité, toutes les personnes sondées n'ont pas souhaité répondre à cette question qui donnait une indication sur leur identité. Malgré cela, j'ai pu observer avec les réponses qui m'ont été données que la majeure partie des personnes qui avait retourné mon questionnaire font parti du service des étudiants ainsi que de la bibliothèque, ce qui explique la forte population sur le site de la Voie Creuse démontrée à la question 3.

IUHEI

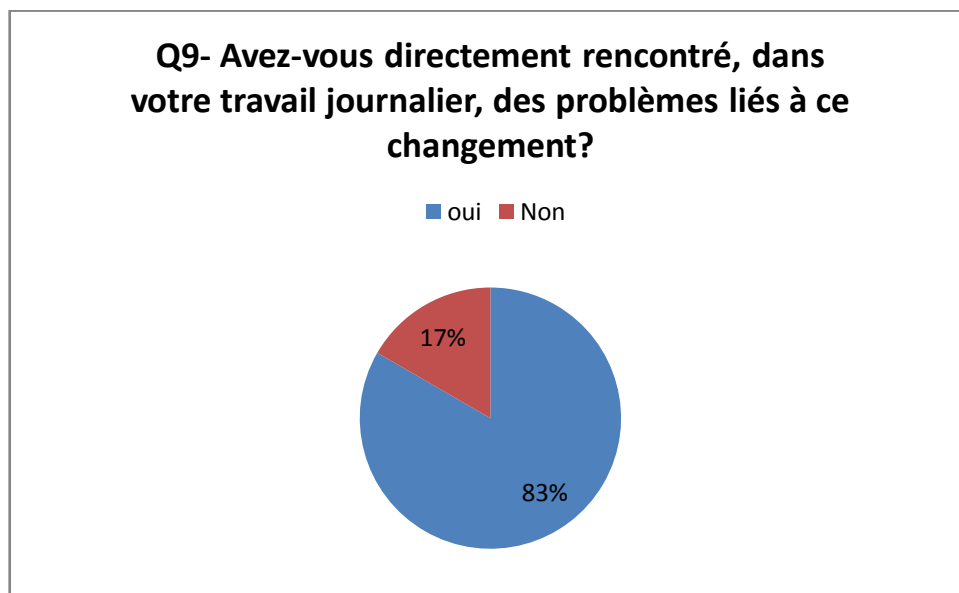


La majorité des gens (94%) de l'ex IUHEI prétendent connaître la raison de la fusion contre la totalité (100%) du personnel de l'ex IUED : Une volonté politique afin d'augmenter la compétitivité de ces instituts en créant une synergie des compétences provenant de chaque institut, tout en bénéficiant de subventions supplémentaires.

IUHEI

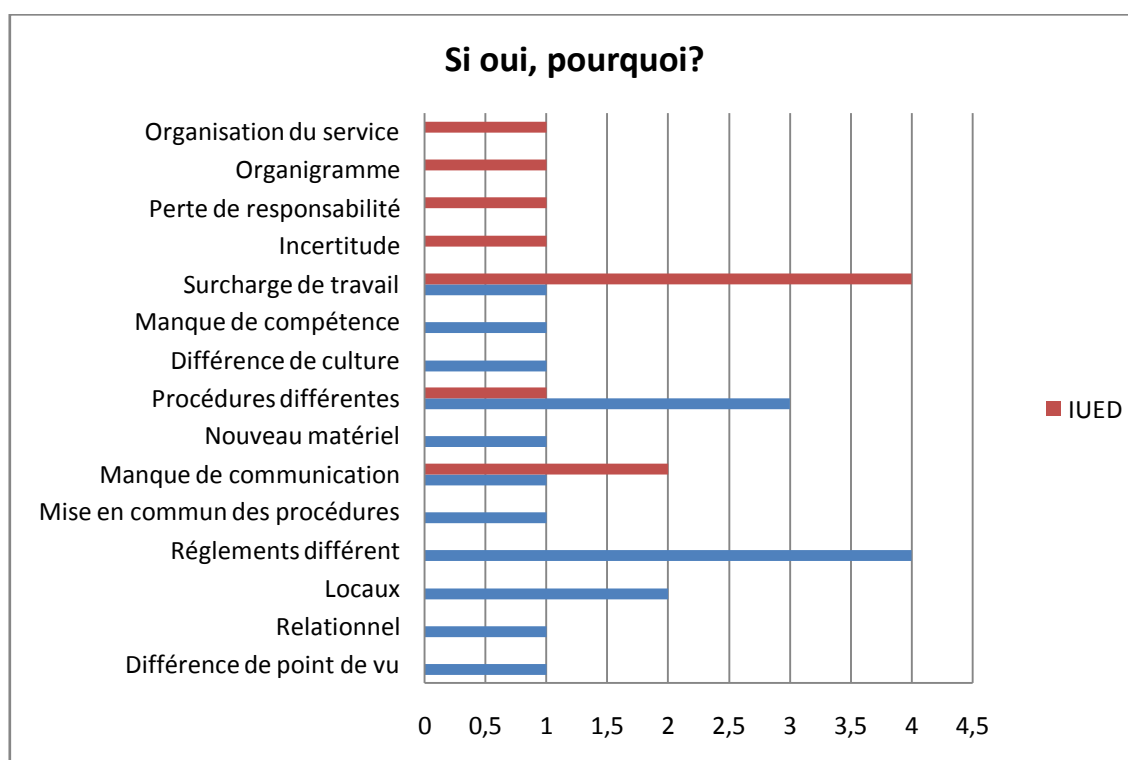


IUED



Les graphiques démontrent que la grande majorité de la population des deux instituts confondus ont souffert d'une modification de leur travail suite à la fusion.

IUHEI - IUED



Cette question a été posée aux sondés sous forme de question ouverte dans le but de comprendre leur réaction, les réponses revenant le plus souvent sont imagées par le graphique ci-dessus.

Les employés du nouvel institut ont rencontré pour la plupart des difficultés dans leur travail quotidien liées à une surcharge de travail, provoquée par des procédures différentes et de leur manière habituelle de travailler, leur mise en commun, ainsi qu'un manque de communication interne.

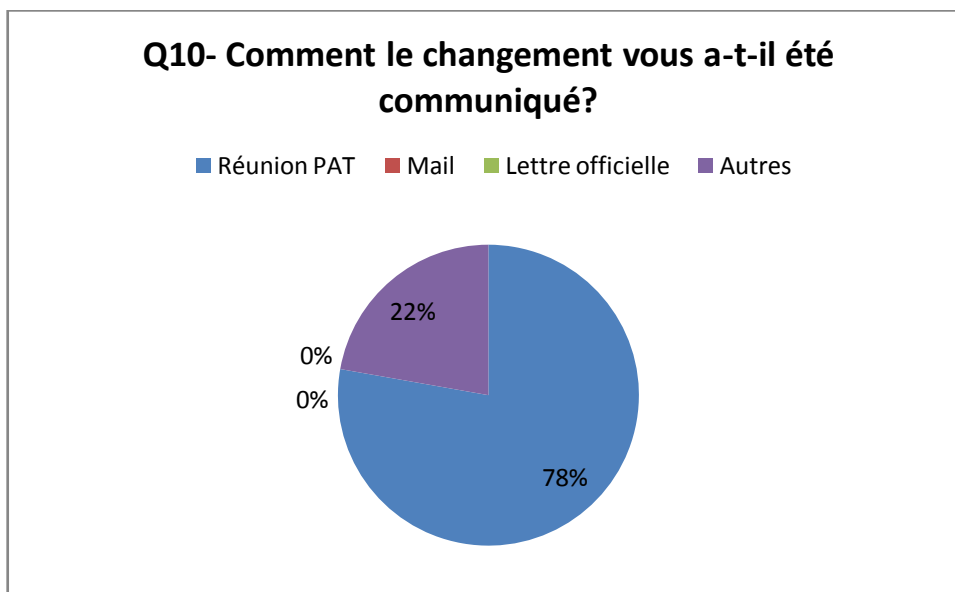
Les personnes en contact direct avec les étudiants ont d'ailleurs fait remarquer que la grande difficulté qu'elles avaient rencontré venait du manque de préparation et d'information sur les programmes de l'autre institut. Elles n'avaient, en effet, pas la possibilité de répondre aux étudiants provenant de l'autre institut car elles ne connaissaient pas les règlements ni les programmes de formation de l'autre institut que ce soit de l'ex IUHEI ou de l'ex IUED.

Certaines personnes estiment également avoir eu un changement dans leur cahier des charges en plus de la surcharge de travail habituel.

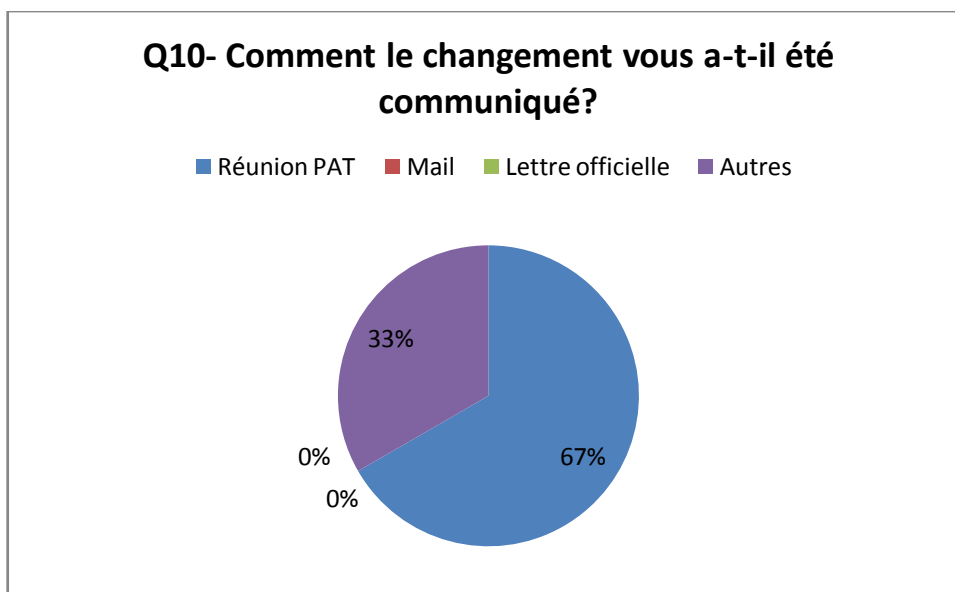
Le personnel de l'ex IUED a également ressenti une pression liée au changement de procédures pour les prises de décisions. En effets, à leur époque l'IUED était régit sous un système participatif contrairement à l'IUHEI qui fonctionnait sous un régime hiérarchique directif. Ce dernier mode de fonctionnement a pris le dessus sur l'autre ce qui a beaucoup changé la manière de travailler des employés de l'ex IUED.

Une personne de l'ex IUED m'a également signifié avoir eu un problème d'ordre éthique et sentimental. Elle a eu le sentiment, comme d'autres personnes, que la fusion était en réalité l'avalement d'une petite structure remplie de personnes motivées, volontaires et investies dans leur emploi, par un « grand machin lourd et opaque ».

IUHEI

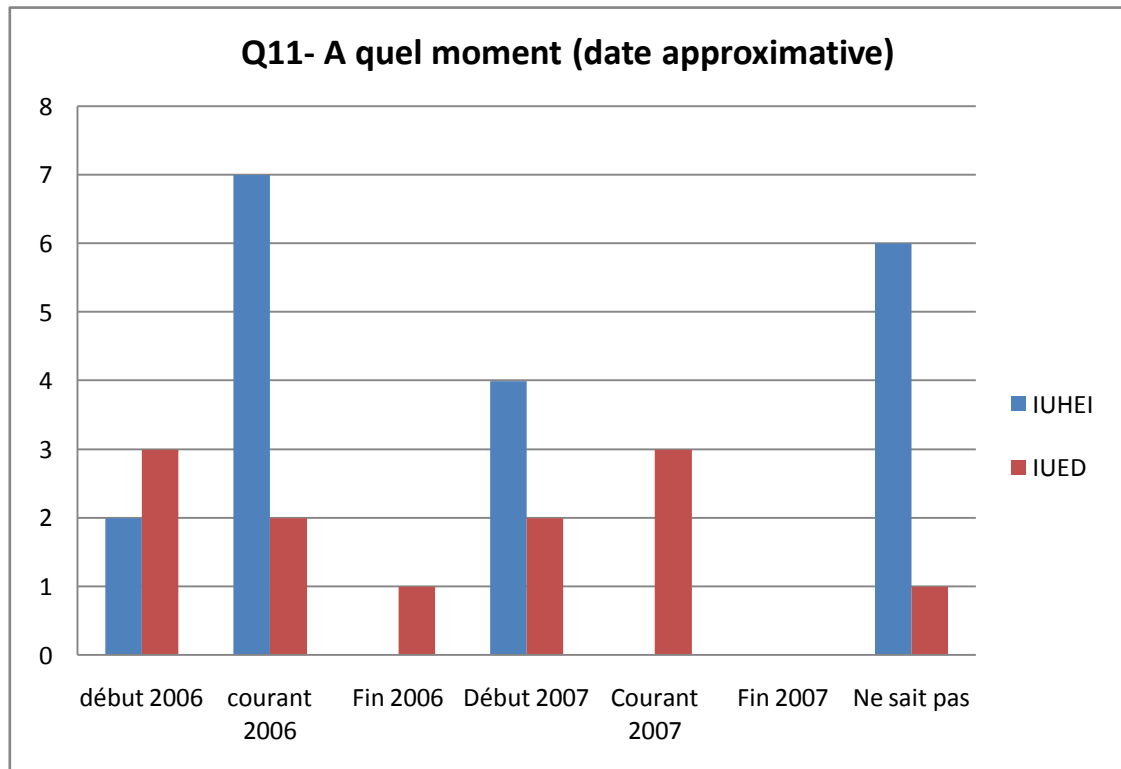


IUED



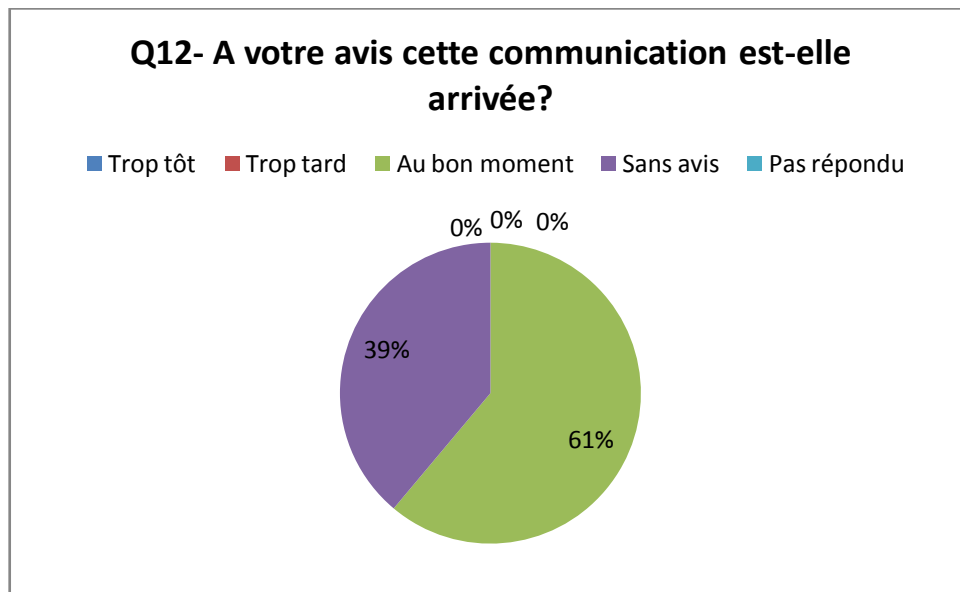
La majorité du personnel des deux instituts a appris la nouvelle de la fusion lors d'une réunion PAT, qui est un rendez-vous officiel réunissant tout le personnel administratif et technique. Pour ceux qui ne l'ont pas appris à ce moment là, ils l'ont découvert soit lors de rendez-vous avec les directeurs des instituts concernés, soit par la presse, soit par des bruits de couloirs confirmés par la suite par des lettres officielles.

IUHEI - IUED

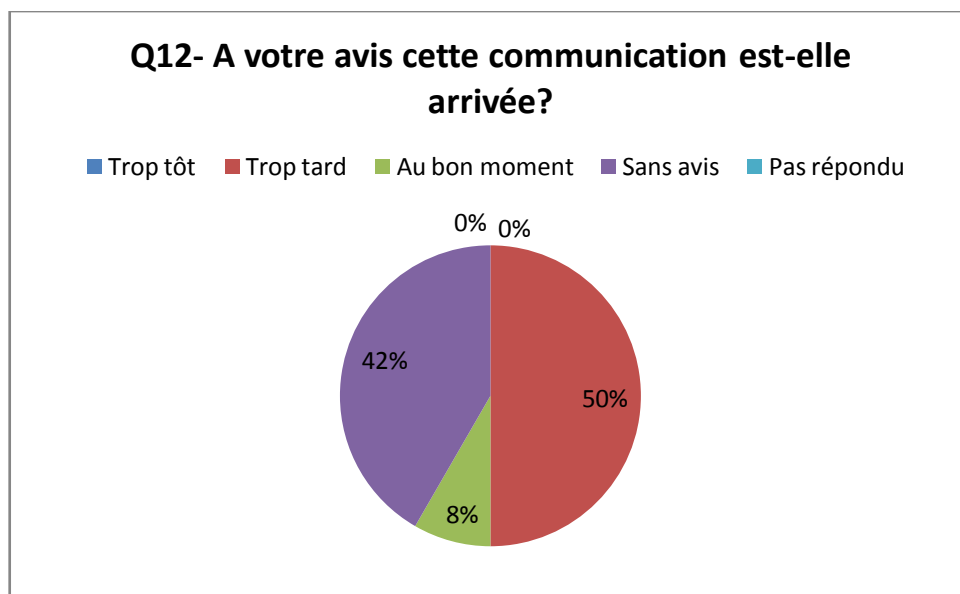


Les employés de l'ex IUHEI et de l'ex IUED l'ont appris entre le début de l'année 2006 et début 2007. Seules quelques personnes de l'ex IUED l'ont appris courant 2007, soit moins d'une année avant la fusion, ce qui explique certainement les graphiques ci-après. C'est étonnant de voir une telle disparité dans les réponses car la direction affirme avoir annoncé la nouvelle à tout le monde en même temps lors d'un comité PAT et par lettre officiel

IUHEI

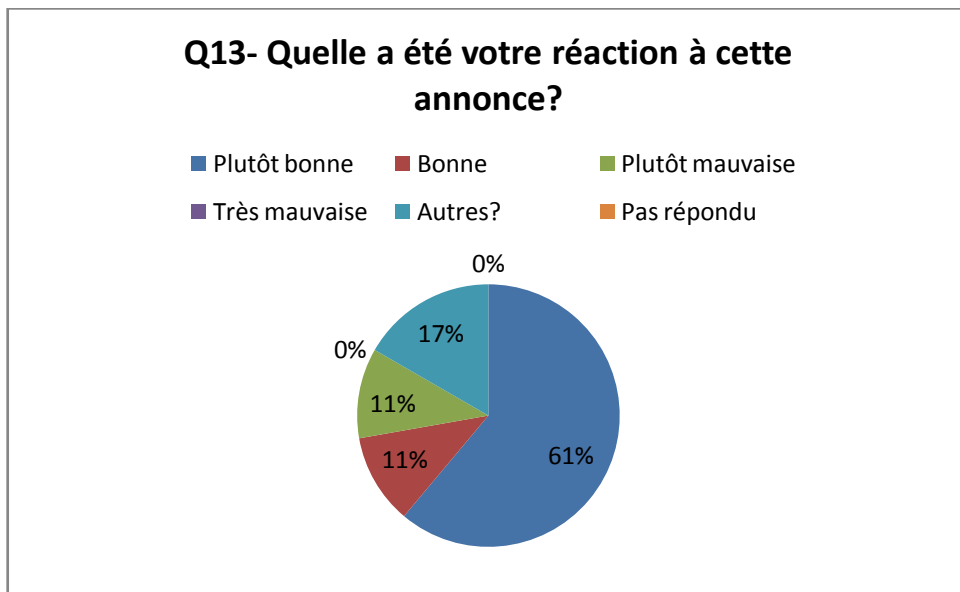


IUED

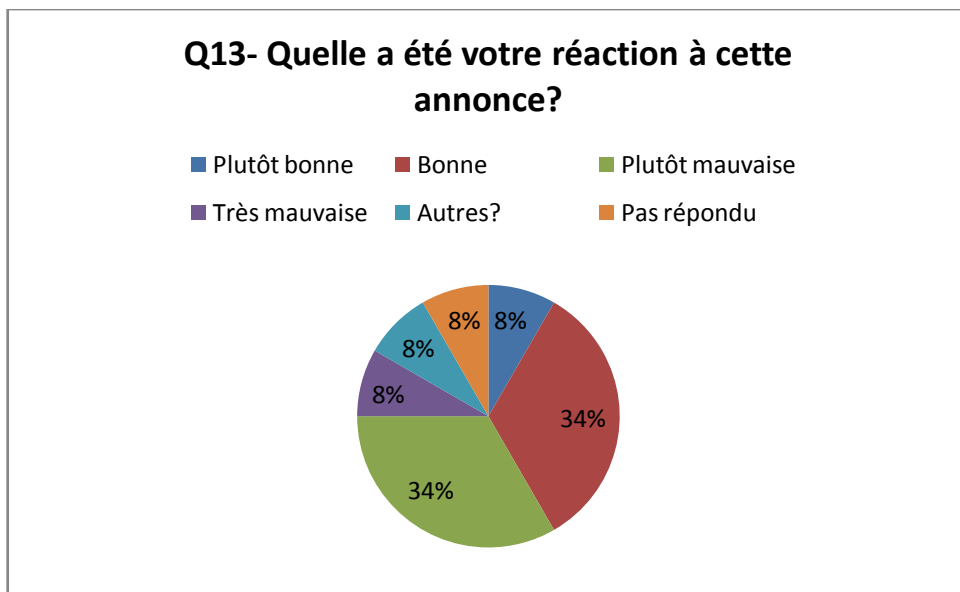


Les réponses à cette question diffèrent selon les instituts, en effet, le personnel de l'IUHEI pense avoir appris la fusion au bon moment soit entre 2006 et 2007 quant à l'ex IUED, ils pensent pour la moitié des sondés l'avoir appris trop tard. La question précédente nous apprenait effectivement que certains l'avaient appris moins d'un an avant la transaction.

IUHEI

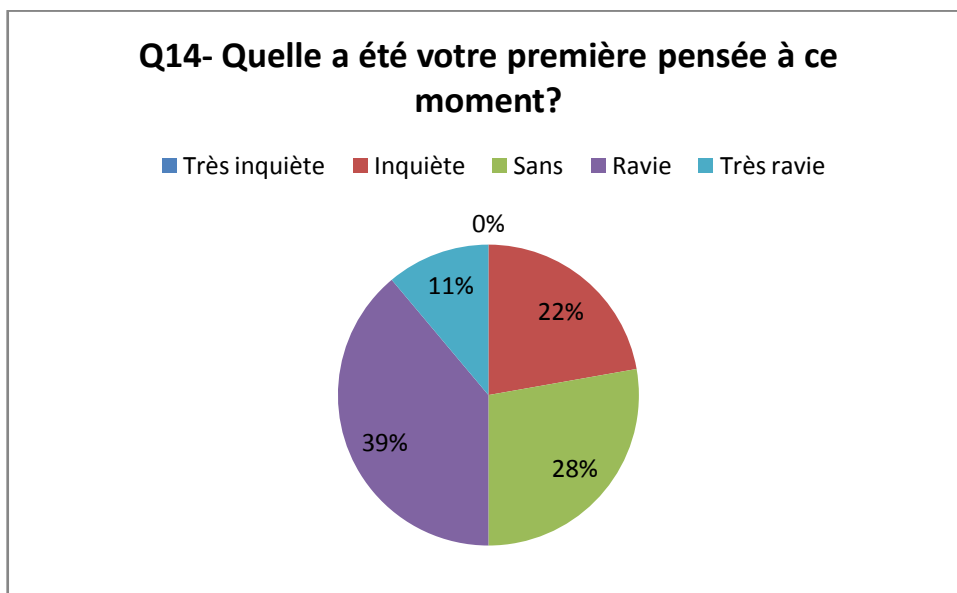


IUED

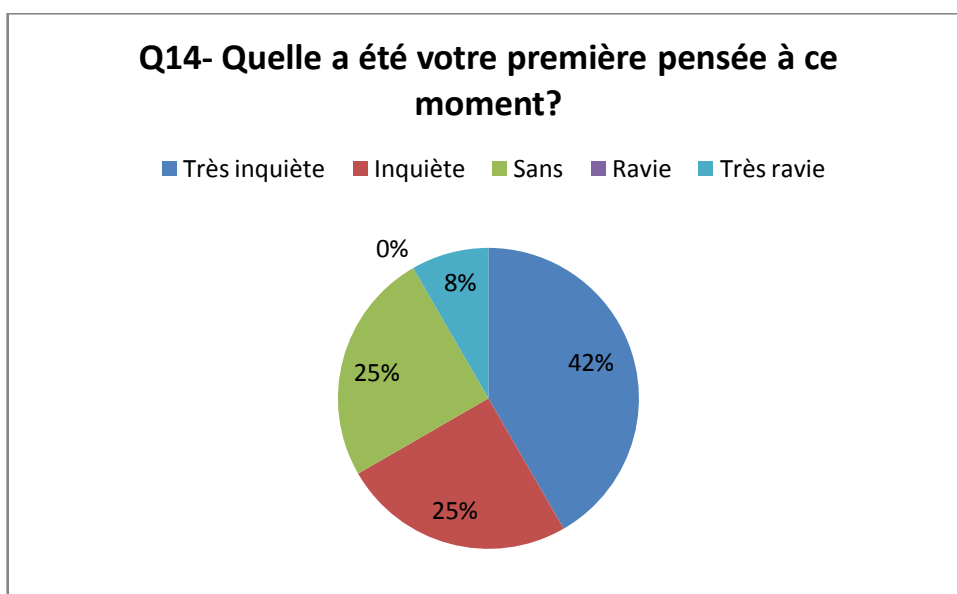


Pour les ex employés de l'IUHEI la réaction fut plutôt bonne à 61%. Seules quelques personnes étaient sceptiques ou indifférentes à cette annonce. Pour ce qui est de l'autre institut, la réaction fut mitigée, 34% estiment avoir bien pris la nouvelle contre 34% de leurs collègues.

IUHEI



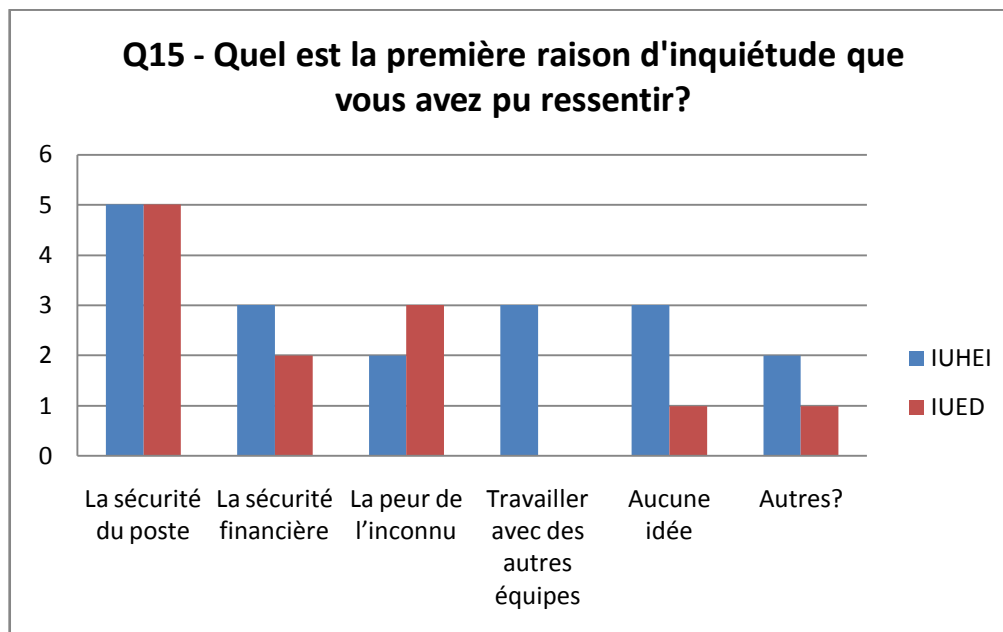
IUED



Cette comparaison permet de voir que malgré ce qui a été révélé précédemment les employés des deux anciens instituts ont réagi très différemment. En effet, malgré un écho qui semblait plutôt bon, le premier sentiment des employés de l'ex IUED était une forte inquiétude avec 67% des réponses qui était inquiètes voir très inquiètes. Seulement 33% n'avait pas d'opinion ou était ravi. L'ex IUHEI était par contre

majoritairement ravi avec 50% des réponses. Seul 22% des sondés ont exprimé une inquiétude vis-à-vis de ce changement.

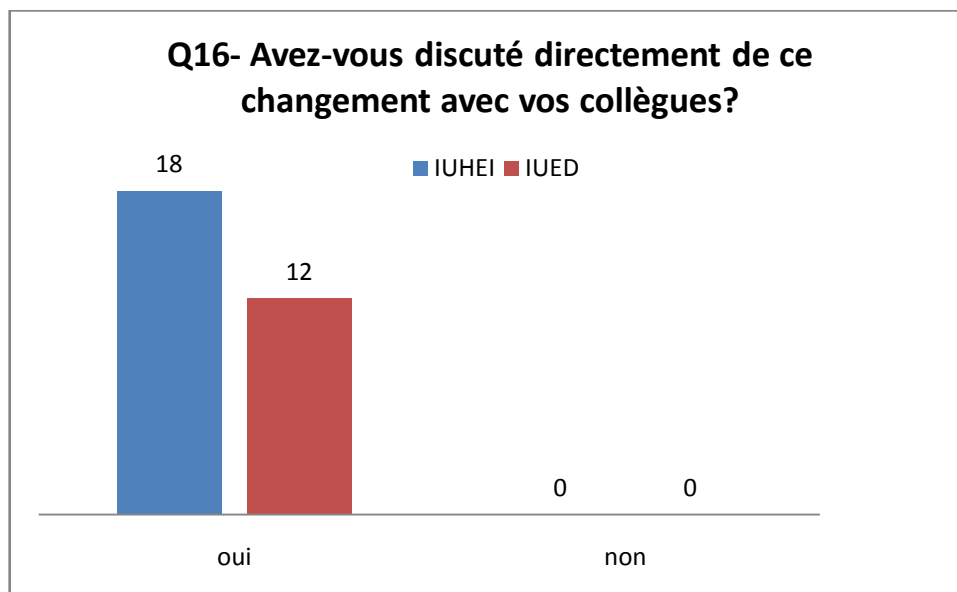
IUHEI – IUED



Les personnes ayant exprimé des inquiétudes nourrissaient une peur de perdre leur emploi. C'est la réaction la plus commune lorsque l'on se retrouve dans ce type de situation. On remarque également dans ce graphique que les employés de l'ex IUHEI avaient une crainte de travailler avec de nouvelles équipes, ce qui n'était vraisemblablement pas le cas pour les personnes provenant de l'ex IUED.

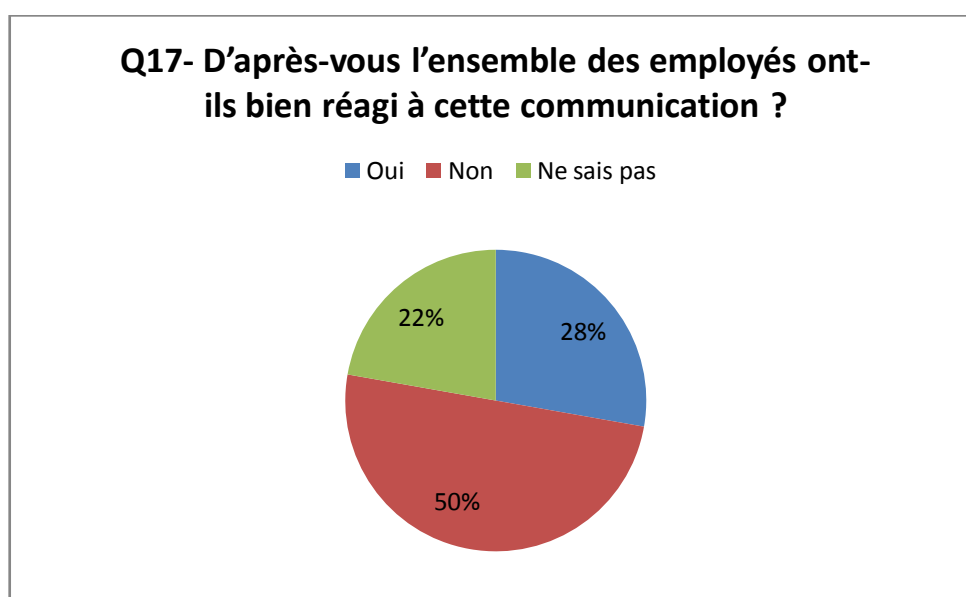
Un employé de l'ex IUED a également communiqué une crainte pour leurs étudiants, en effet le public cible de l'IHEID étant différent, il pensait que certains étudiants ne pourront plus se payer leur formation. De plus les études du développement étaient proposées en français, langue passive pour le nouvel institut. Ce qui à ses yeux est « une perte lourde ».

IUHEI – IUED

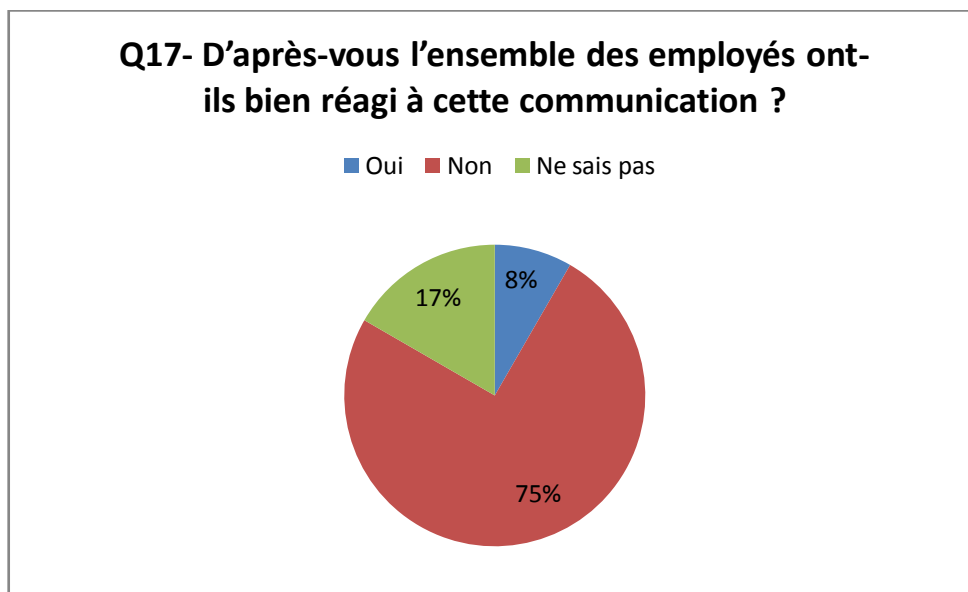


Dans toutes les entreprises, les gens parlent entre eux. Cette question le démontre totalement. En effet 100% de la population des deux côtés ont échangés des discussions au sujet de la fusion. Ce qui leur a permis de répondre à la question suivante.

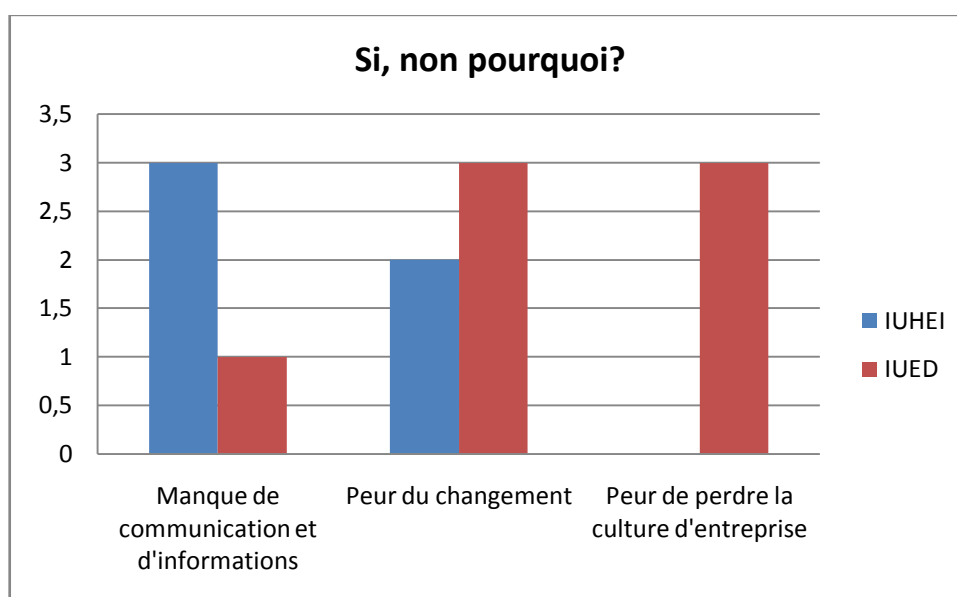
IUHEI



IUED



IUHEI - IUED



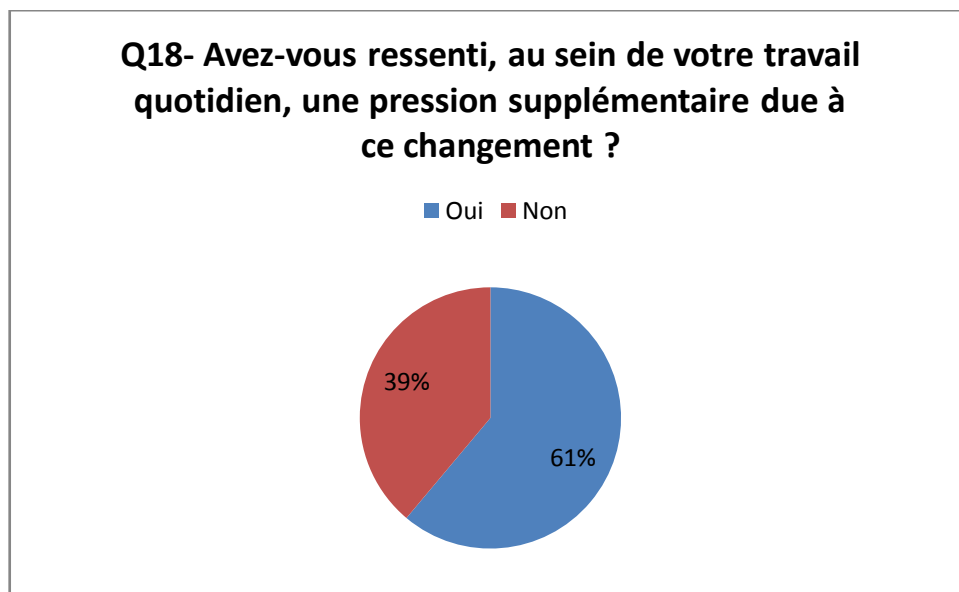
D'après les personnes sondées, les réactions des deux côtés étaient majoritairement négatives, ce qui contredit les résultats des sondés de l'ex IUHEI de la question 13. Pour rappel, ils avaient affirmé avoir à plus de 60% bien pris la nouvelle du changement. Cette contradiction peut s'expliquer par l'effet de groupe. En effet lors d'une discussion sur un sujet similaire à celui-ci, les participants ont tendances à

approuver un argument, sur le moment, mais en réalité ce n'était qu'un stratagème pour être accepté socialement dans la discussion.

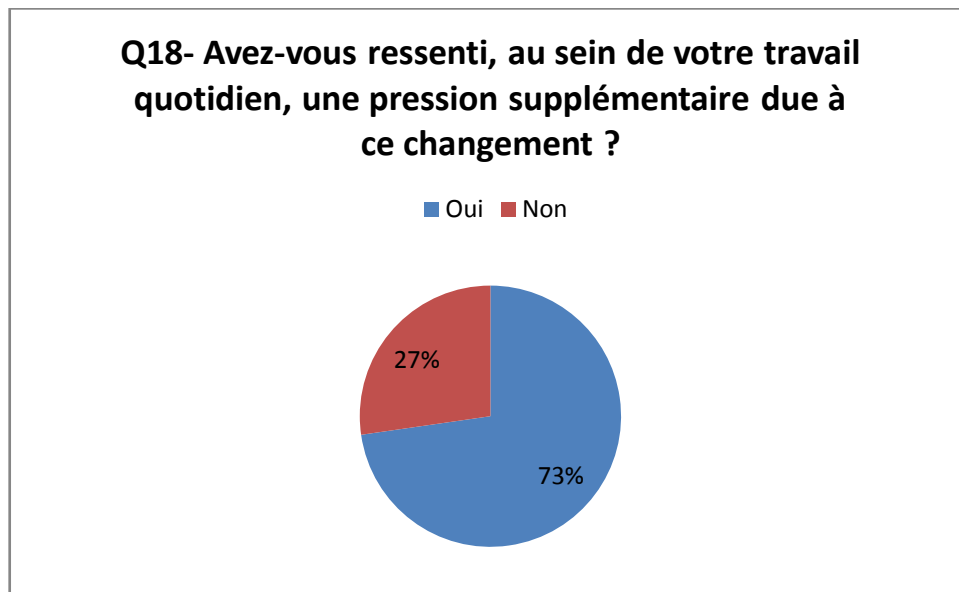
Quoi qu'il en soit, les raisons évoquées pour justifier leur mécontentement à l'annonce de la fusion se retrouvent être les mêmes pour les deux instituts. Le peur du changement et de l'inconnu. En effet, ce sentiment de peur sévit chez tous les individus en proie au bouleversement de leur environnement. C'est une réaction et un sentiment tout à fait normal face à ce type d'annonce.

Le manque d'information et la peur de la perte de la culture d'entreprise sont également ressortis de cette analyse comme arguments aux réponses négatives. La première est venue des deux groupes de personnes quant à la seconde, elle est majoritairement ressortie du personnel de l'ex-IUED.

IUHEI

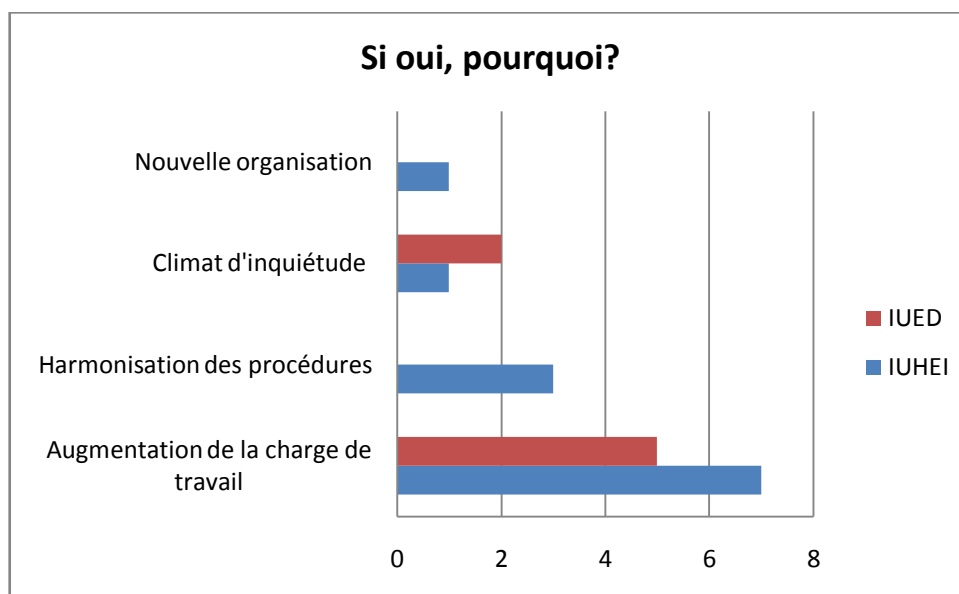


IUED



Il est clair que la fusion a provoqué une surcharge de travail et de pression chez le personnel des deux instituts. La majorité des personnes sondées, 61% pour les ex employés de l'IUHEI et 73% pour l'IUED, ont clairement estimé avoir eu un changement dans leur travail suite à la fusion.

IUHEI - IUED

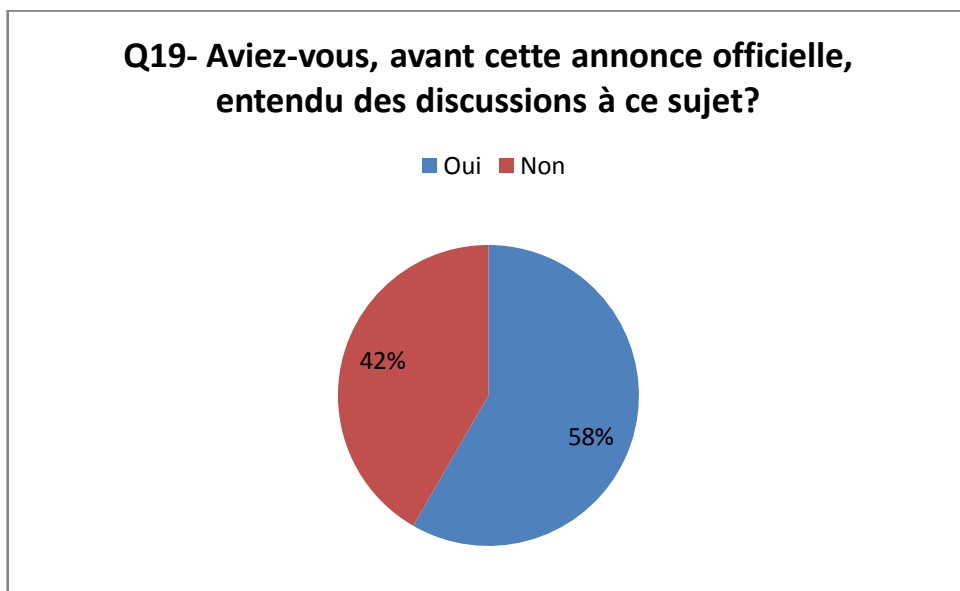


Les raisons évoqués sont la nouvelle organisation du travail, un climat d'inquiétude souvent suivi par une phase de démotivation et d'harmonisation des procédures. Toutes ces raisons ont augmenté un sentiment de pression déjà existant mais ce qui fut le plus remarqué, c'est l'augmentation de la masse au quotidien.

IUHEI



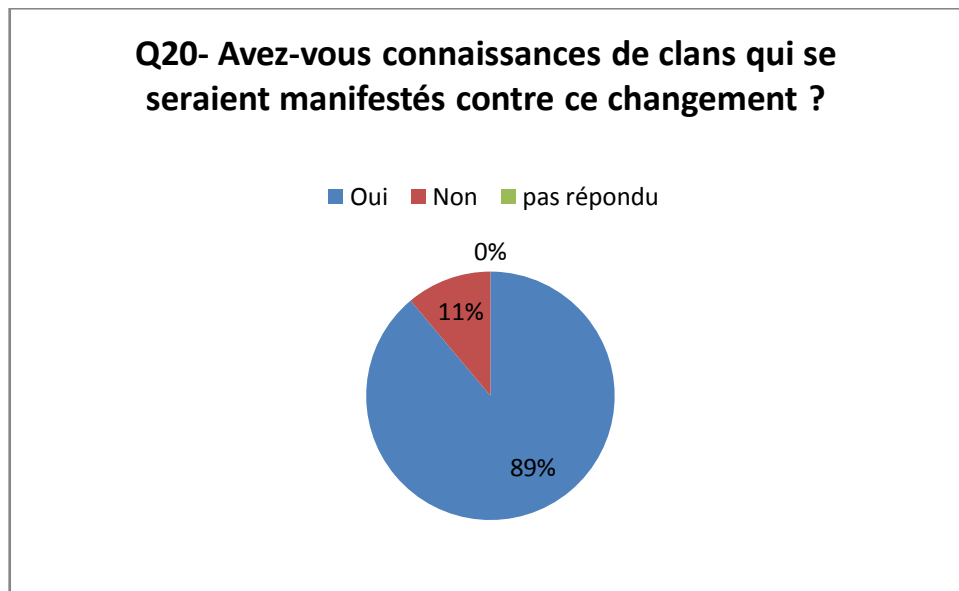
IUED



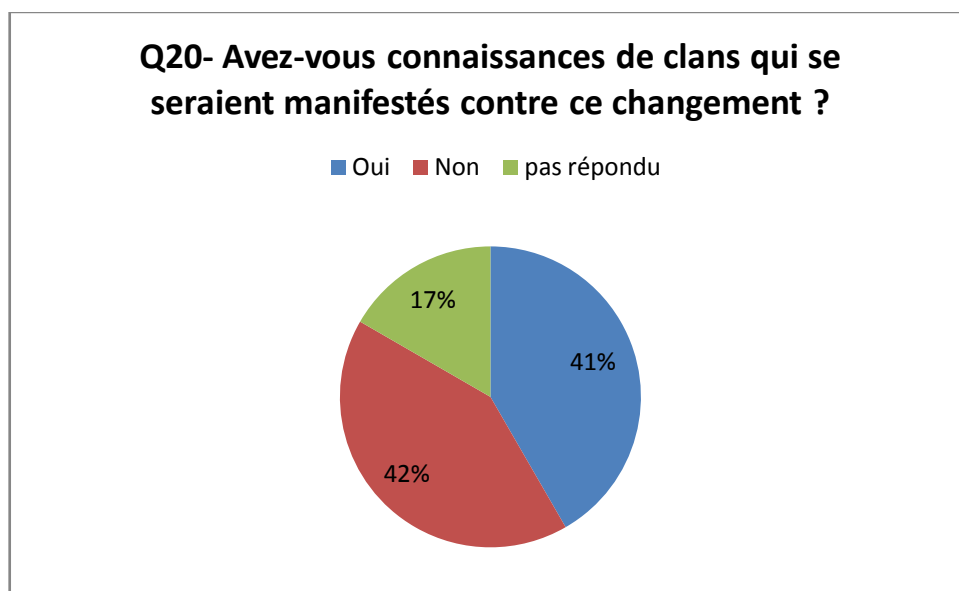
Cette analyse démontre que la moitié du personnel du nouvel Institut avait entendu des discussions au sujet de la fusion avant de l'apprendre de manière officielle.

Elle touchait principalement le déménagement et la fusion en elle-même. La plupart provenaient de bruits de couloir provoqués par des bribes d'information obtenues par la presse ou par des rumeurs.

IUHEI



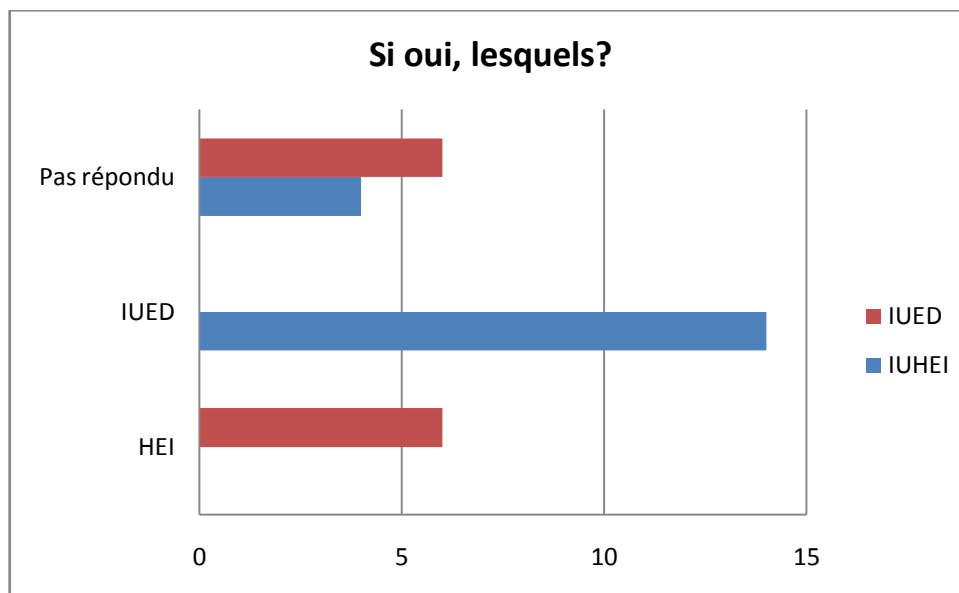
IUED



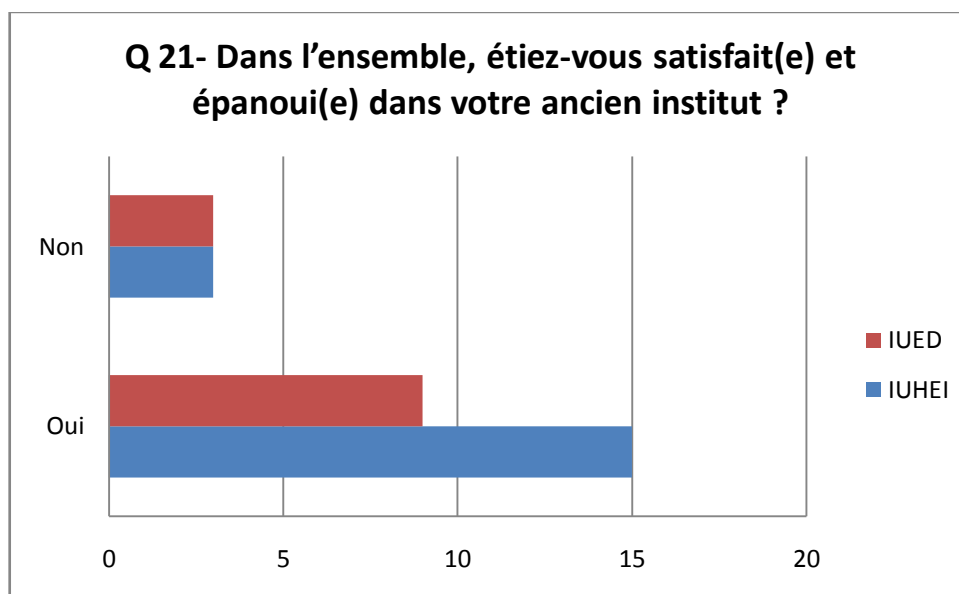
Les réponses à cette question diffèrent selon les instituts, le personnel de l'ex IUHEI est convaincu à 89% que l'IUED (voir le graphique ci-dessous) était un clan contre le changement, qu'il s'y opposait fortement et ce à cause d'une pétition qui a circulé

durant l'année avant la fusion. Le personnel de l'ex IUED est plus mitigé seul 41% d'entre eux estime qu'un groupe d'opposant c'est effectivement formé contre la fusion alors que 42% prétende ne pas en avoir connaissance.

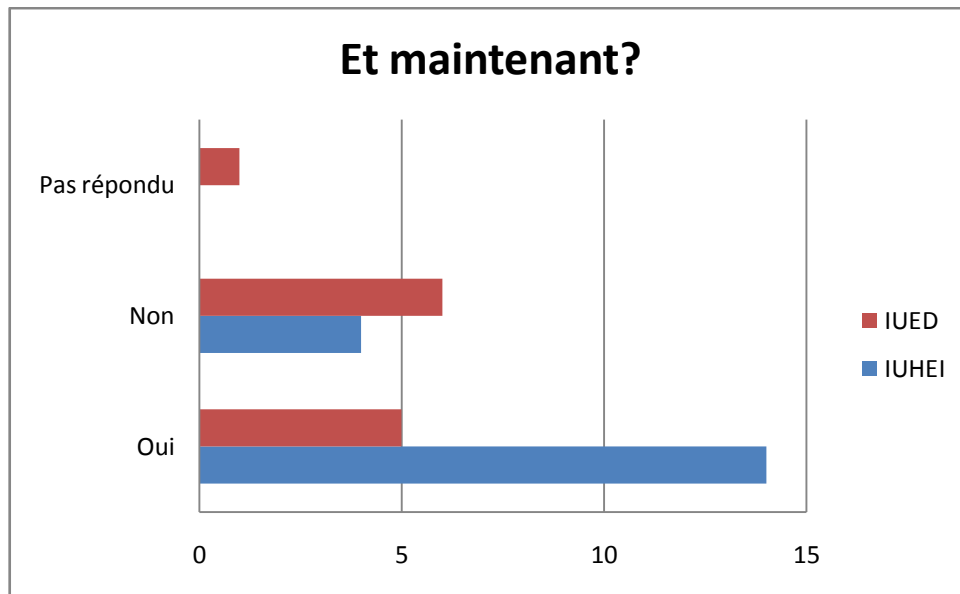
IUHEI - IUED



IUHEI - IUED



Majoritairement les employés des deux anciens instituts étaient ravis de travailler pour eux avant la fusion.

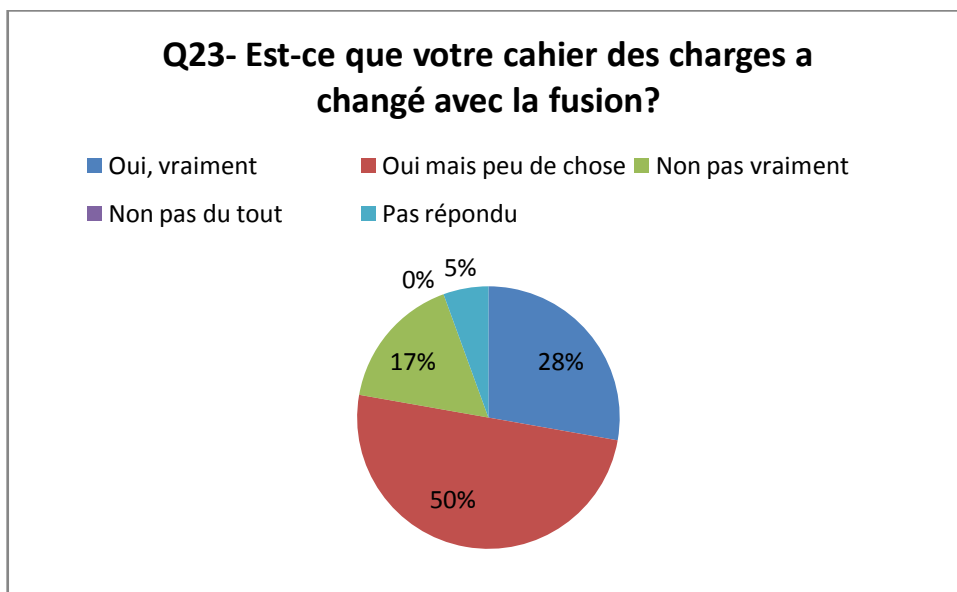


On constate grâce à cette étude que les ex employés de l'IUHEI sont toujours ravis de travailler pour l'institut contrairement au personnel de l'IUED qui est majoritairement insatisfait du nouvel institut.

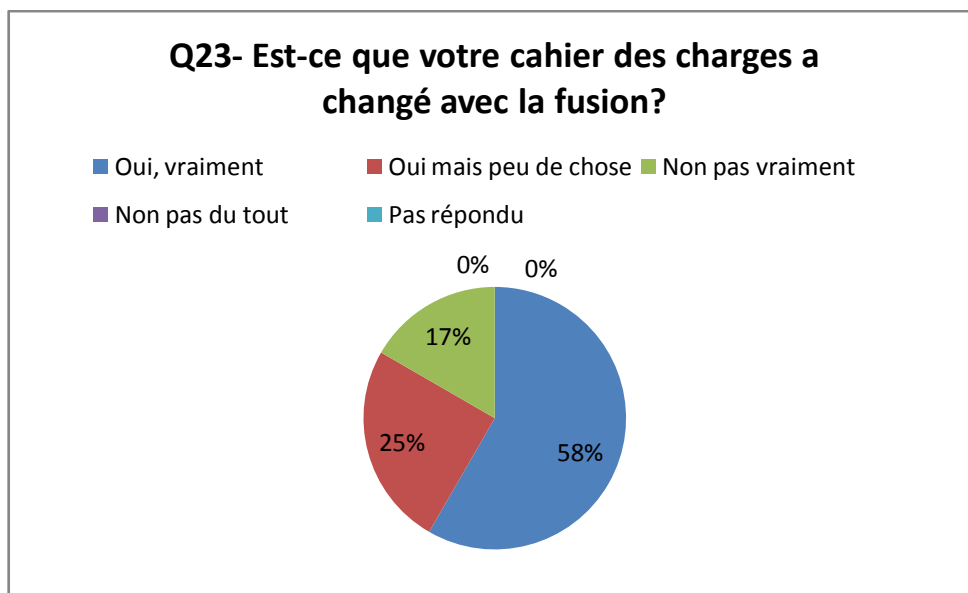
Les raisons évoquées sont d'une part l'organisation du travail qui est différente de celle utilisée par le passé et qui provoque un flou dans la manière d'accomplir les tâches d'ordinaires faciles et usuelles et d'autres par la communication qui ne serait pas adéquate pour un institut vivant un tel changement.

Les employés de l'IUED estiment également qu'il existe une différence de traitement entre les ex de l'IUHEI et les ex de l'IUED.

IUHEI



IUED

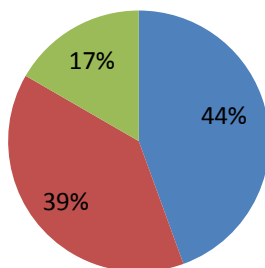


Pour 78% des répondants de l'ex IUHEI leur cahier des charges a subi des changements suite à la fusion tout comme 83% des personnes provenant de l'ex IUED. Très peu de personnes ont vu leurs tâches quotidiennes inchangées.

IUHEI

Q24- Est-ce que le mariage des processus que vous utilisiez avant dans chaque institut a été bien fait?

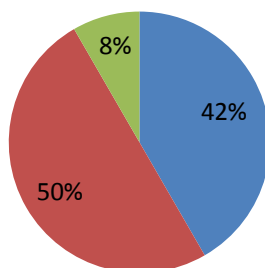
■ Oui ■ Non ■ Pas répondu



IUED

Q24- Est-ce que le mariage des processus que vous utilisiez avant dans chaque institut a été bien fait?

■ Oui ■ Non ■ Pas répondu



Pour 44% des ex employés de l'IUHEI le mariage des processus s'est bien déroulé tout comme pour 42% du personnel de l'ex IUED.

Malgré cela 50% des employés de ce dernier institut et 39% du premier estiment que cela ne s'est pas réalisé comme il le faudrait. Plusieurs personnes ont même déclaré que le mariage des processus est un « leurre », elles estiment que tout ce qui venait

de l'IUED a été balayé alors que l'IUHEI a dominé la transaction et imposé de force son point de vue et ses processus.

Une personne a répondu « c'est un mariage entre deux entités aux visions du monde totalement différentes. Presque tous les postes à responsabilités sont revenus à l'IUHEI, il y a eu des bagarres même jusqu'au niveau de l'appellation de la nouvelle institution IHEID : le D du développement semble avoir été ajouté in extremis pour calmer certains esprits. ».

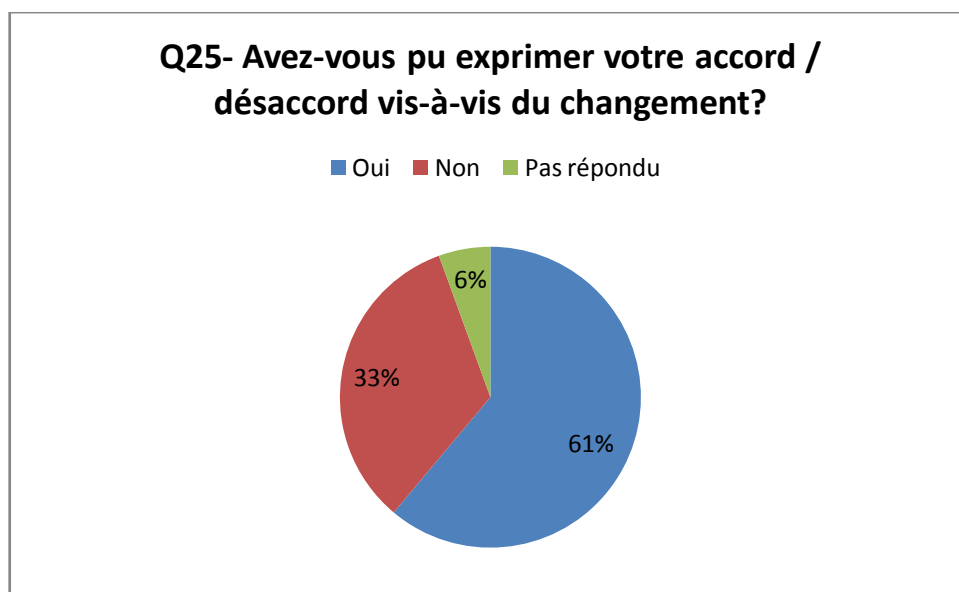
Cette remarque démontre l'amertume de certains employés de l'ex IUED qui estiment avoir été laissé pour compte dans l'établissement des processus au sein de l'IHEID.

D'autres pensent que cela n'a pas encore eu lieu, ce à quoi répondent certains employés en insistant sur le fait qu'il n'y avait pas de volonté de les fusionner mais plutôt d'en créer de nouveaux afin de ne pas privilégier l'une ou l'autre manière de fonctionner.

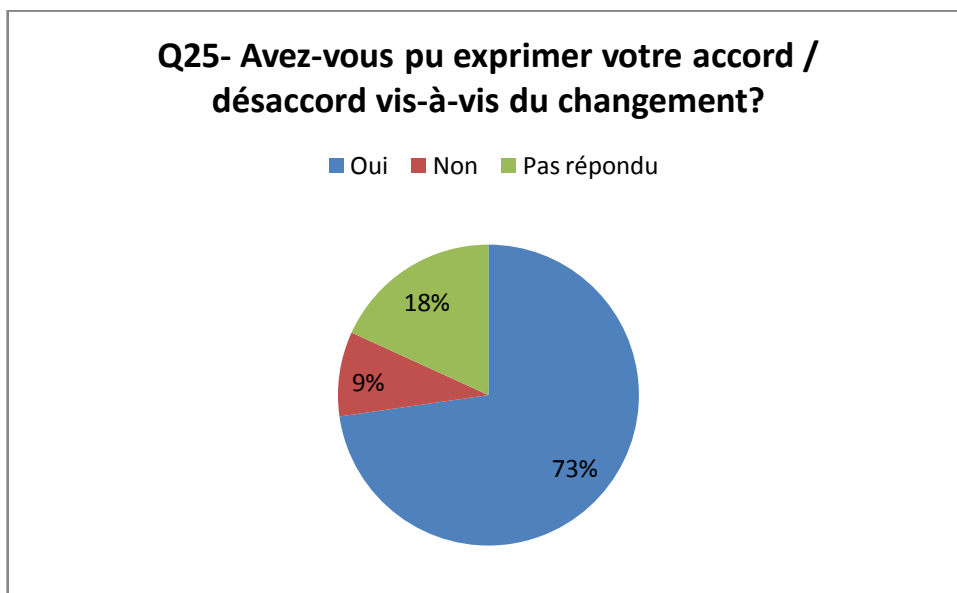
Les commentaires divergent donc pour cette réponse qui est sujette à controverse.

Quoi qu'il en soit la mise en place de tels processus est très longue à réaliser c'est pourquoi les commentaires ont souvent expliqué que cette fusion des procédures n'avait pas encore eu lieu ou est entrain de se réaliser lentement. Certaines personnes de l'IUED ont précisé que la différence de culture et de vision des deux instituts rajoutaient une difficulté aux mariages des processus et que le manque de communication avant la fusion réelle avait rendu difficile leur mise en commun.

IUHEI



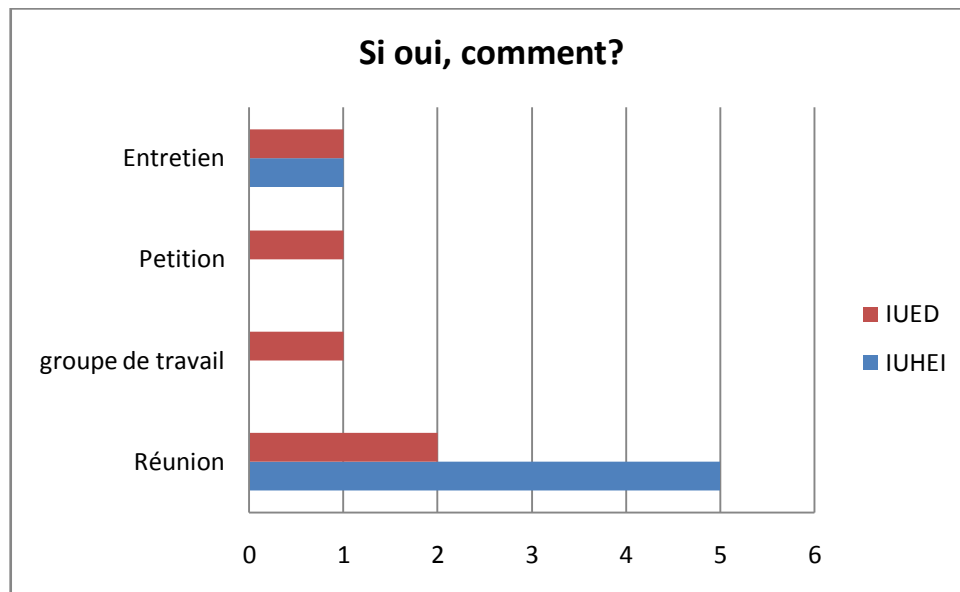
IUED



D'après cette étude, on remarque que la majorité du personnel des deux instituts confondus (61% pour l'ex IUHEI et 73% pour l'ex IUED), ont pu exprimer leur opinion sur la fusion de différentes manières imaginées ci-dessous. Seulement 33% pour l'ex IUHEI et 9% pour l'ex IUED prétendent ne pas avoir pu ou ne pas s'être exprimé à ce sujet.

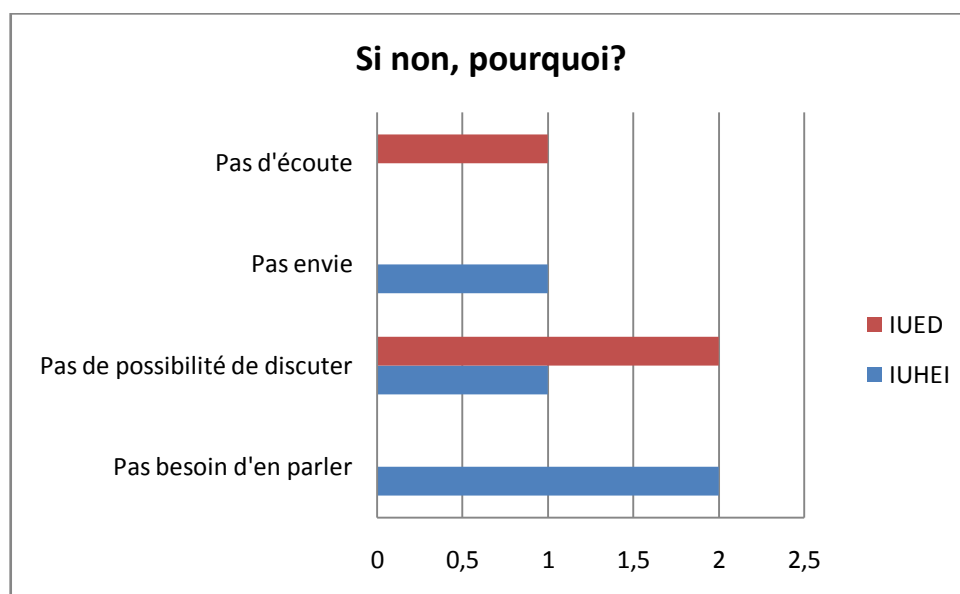
Une personne de l'ex IUED à rajouter que la décision de fusionner avait été soumise au vote lors d'un comité PAT, ce qui explique que la majorité des employés estime avoir pu s'exprimer librement.

IUHEI - IUED



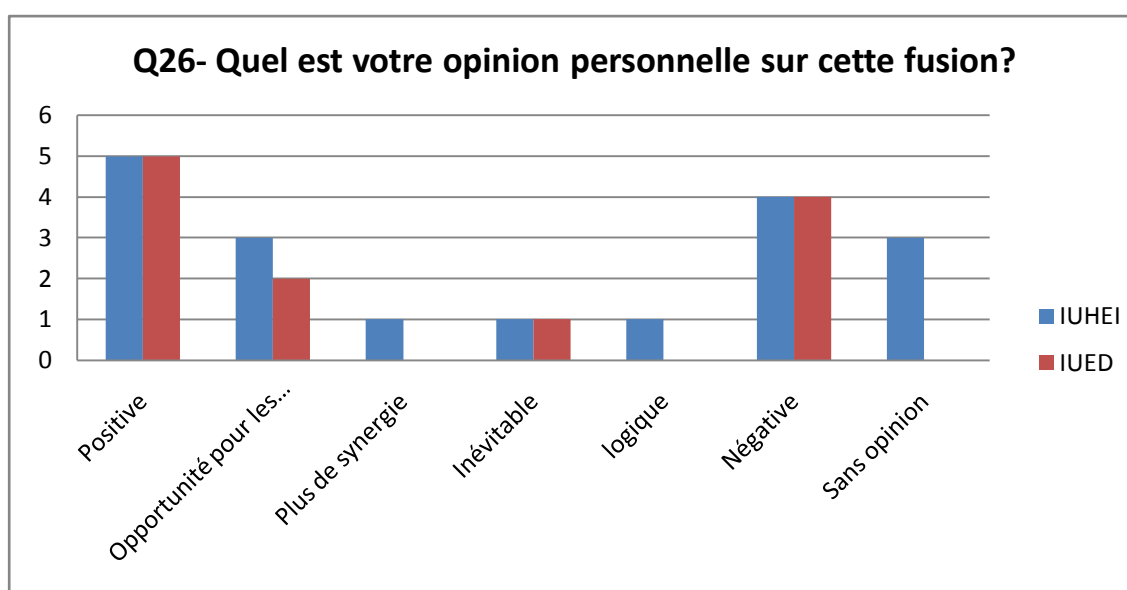
On remarque ci-dessus que le moyen le plus utilisé pour exprimer son avis sur le sujet est la réunion.

IUHEI – IUED



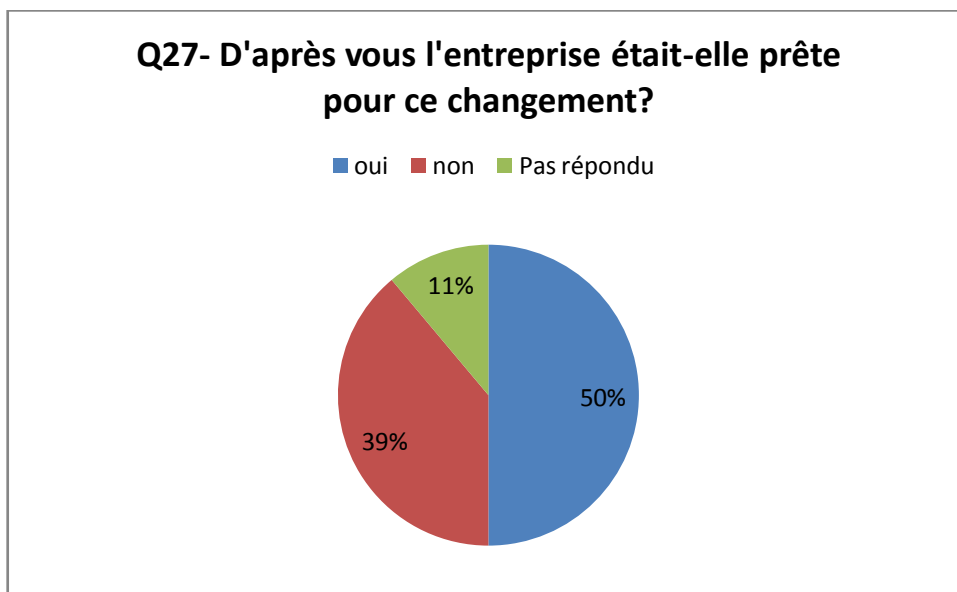
Les personnes qui n'ont pas pu s'exprimer ont ressenti l'impression de ne pas pouvoir en parler soit, pour le personnel de l'IUED, parce qu'il n'y avait pas d'écoute, soit parce qu'il n'y avait pas la possibilité de discuter car les décisions étaient déjà prises et que plus rien n'avait d'importance aux yeux de la direction. Pour le personnel de l'IUHEI, ils n'ont pour la plupart pas souhaité s'exprimer pour des raisons qui leur sont propres ou parce qu'ils n'en avaient pas envie.

IUHEI - IUED

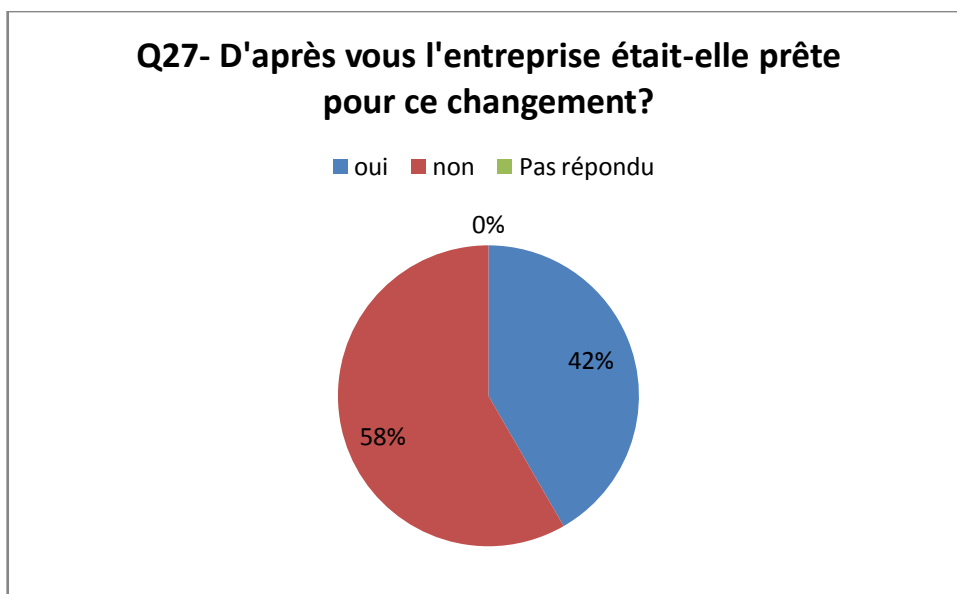


Cette question a été posée aux personnes sondées sous forme de question ouverte, les réponses revenant le plus souvent sont imagées par le graphique ci-dessus. On remarque que les avis sont relativement partagés, certains pensent que c'est très positif d'autre complètement négatif. Entre les deux, certains pensent que c'était inévitable, d'autres pensent que c'était une opportunité et que l'institut à eu raison de la saisir contrairement à certains qui estiment que cela leur a été imposé et donc qu'ils doivent faire avec sans en avoir envie.

IUHEI



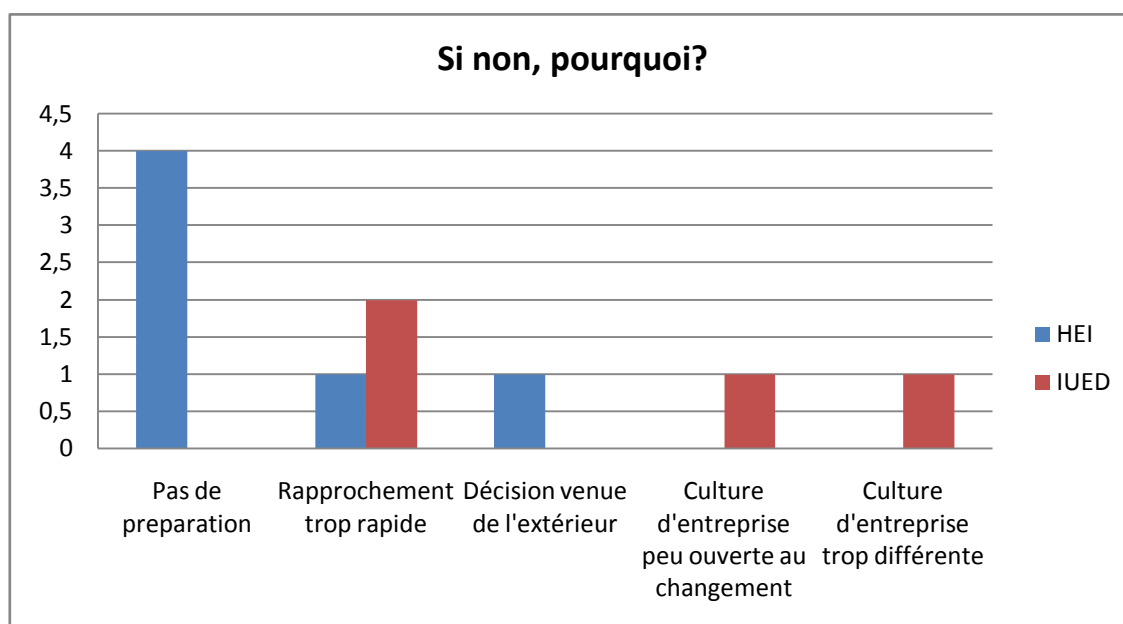
IUED



Pour les employés de l'ex IUHEI, 50% des répondants ont attestés que pour eux l'entreprise était prête pour ce changement contre 39% qui pensait le contraire.

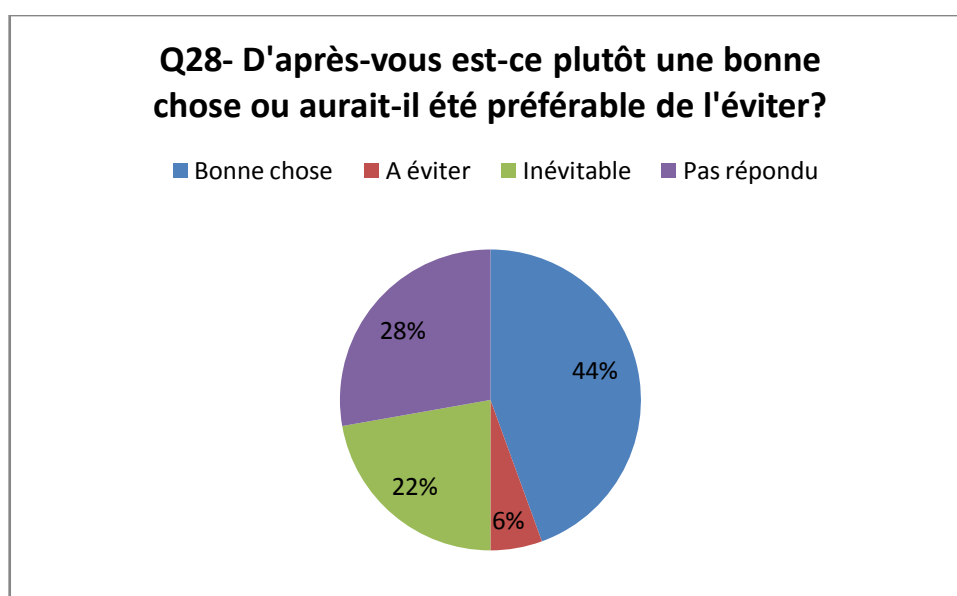
Pour les autres provenant de l'ex IUED c'est le contraire qui ressort, d'après 58% des personnes interrogées, l'entreprise n'était absolument pas prête à réaliser un tel changement contre seulement 42%.

IUHEI – IUED

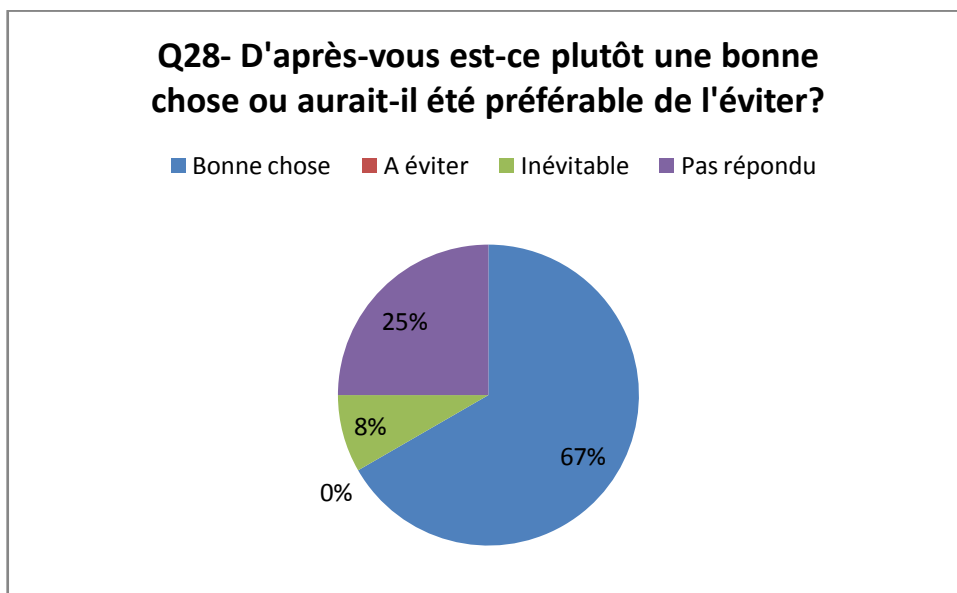


Les raisons évoquées par les sondés ayant répondu négativement, sont un manque de préparation au niveau du personnel et surtout un rapprochement trop rapide. Certaines personnes de l'IUED pensent même que la culture d'entreprise n'était pas assez ouverte au changement et bien trop différente de l'ex IUHEI pour être bien réalisé.

IUHEI

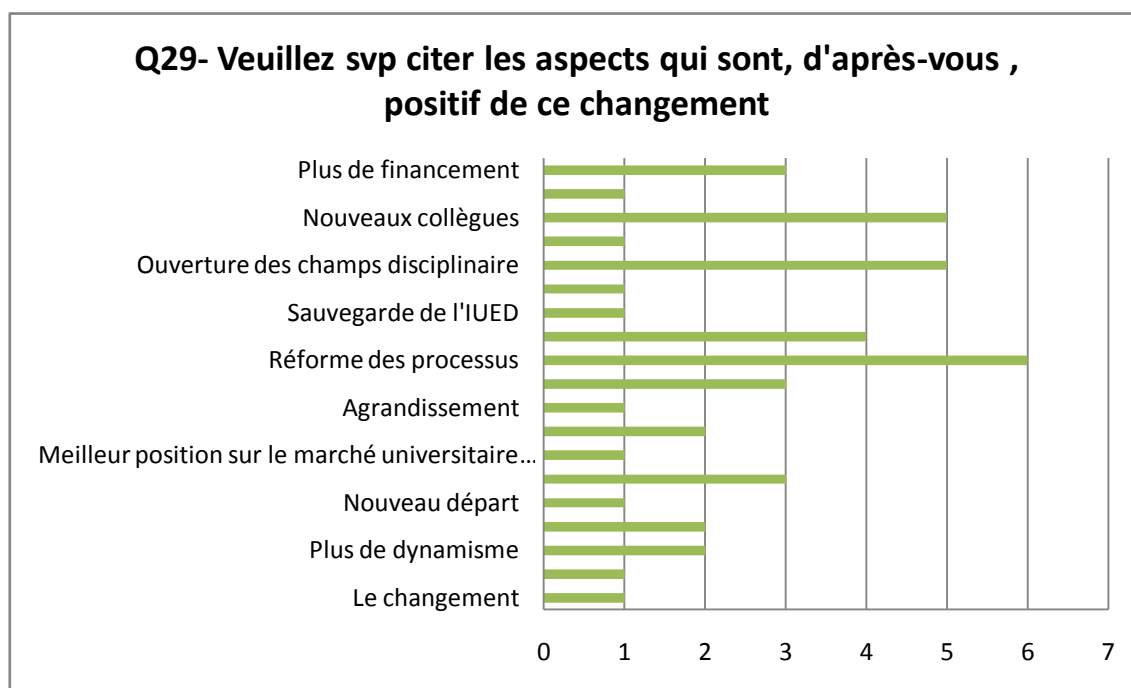


IUED



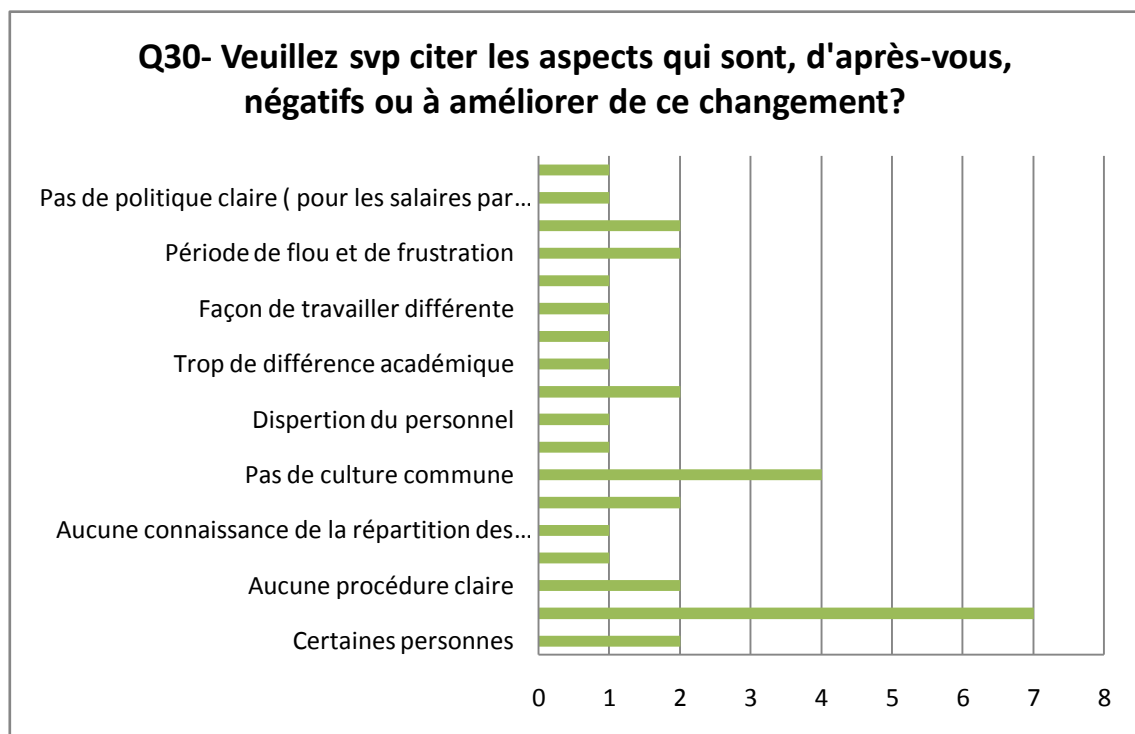
Globalement les acteurs de la fusion qui ont été interrogés pensent qu'à terme la fusion est une bonne chose ou qu'elle est inévitable. Peu de personnes (6%) ont souligné le fait qu'elle aurait du être évité. Cependant cette question a démontré un fort taux de non réponse.

IUHEI – IUED



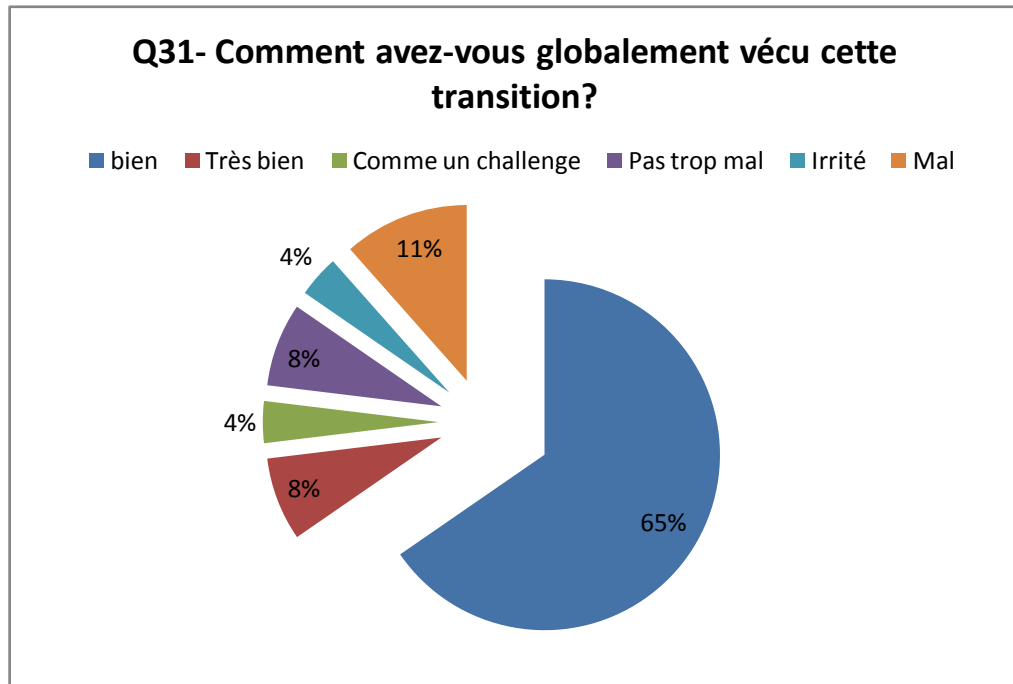
D'après ce graphique, il est clairement démontré que le changement avait des aspects positifs pour le personnel interrogé. Celui qui est le plus revenu est la réforme des processus pour les deux instituts confondus. Les deux suivants sont la rencontre de nouveaux collègues et l'ouverture de champs disciplinaires.

IUHEI - IUED



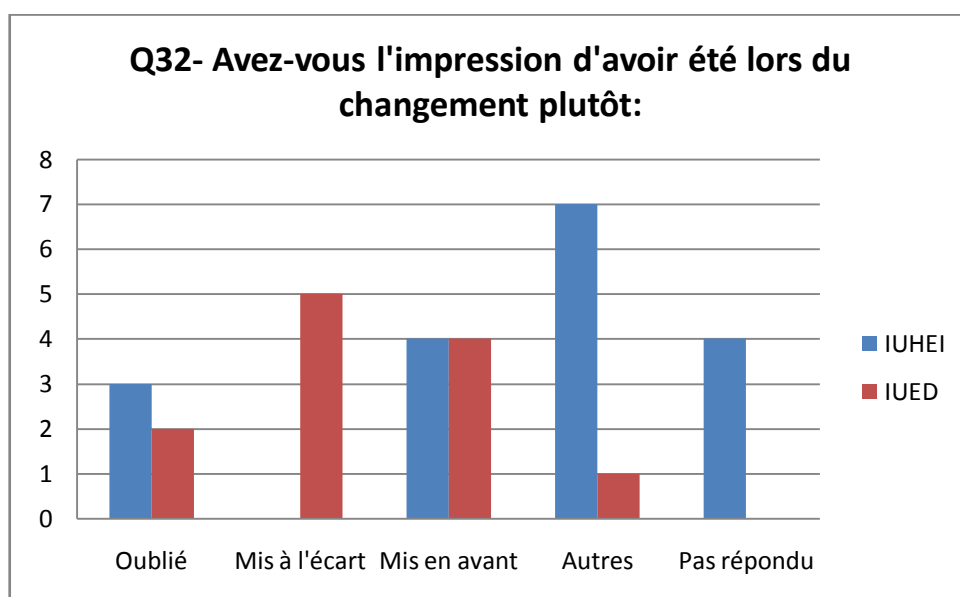
Certains aspects négatifs, comme la communication entre les services qui est clairement ressorti comme le point faible de ce changement, l'absence de culture commune et la surcharge de travail, sont démontrés grâce à ce graphique.

IUHEI - IUED



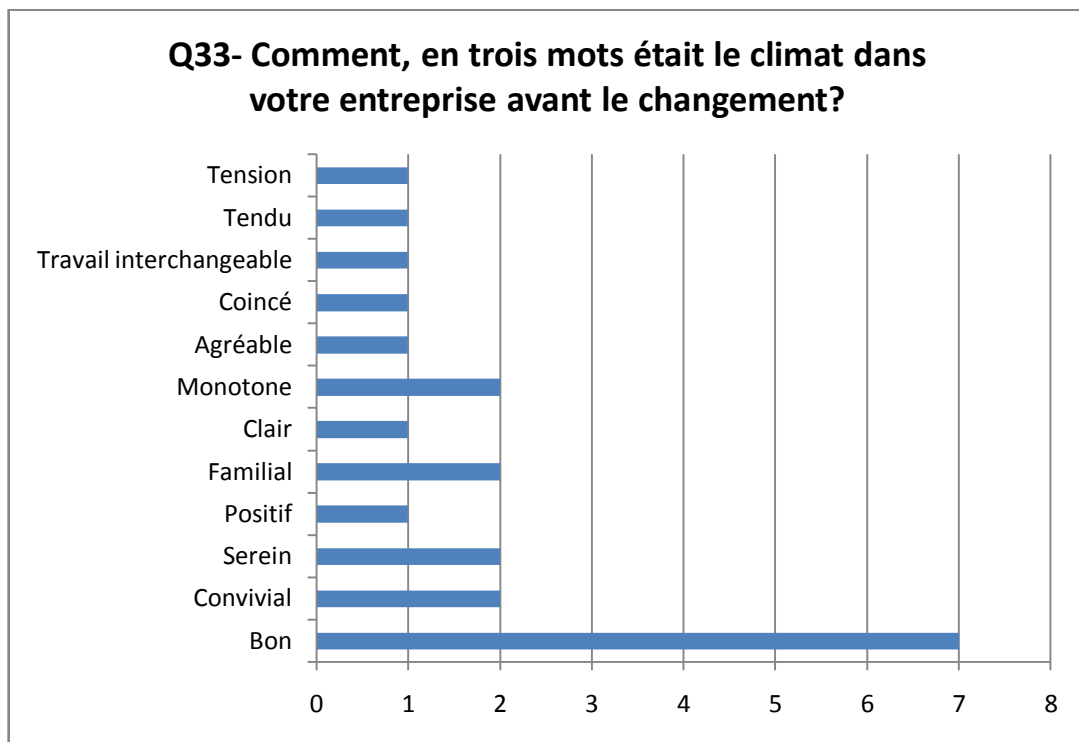
Cette question résume la perception des gens sur ce qu'ils ont vécu lors de la fusion. Les employés estiment, majoritairement, avoir bien vécu cette fusion.

IUHEI - IUED



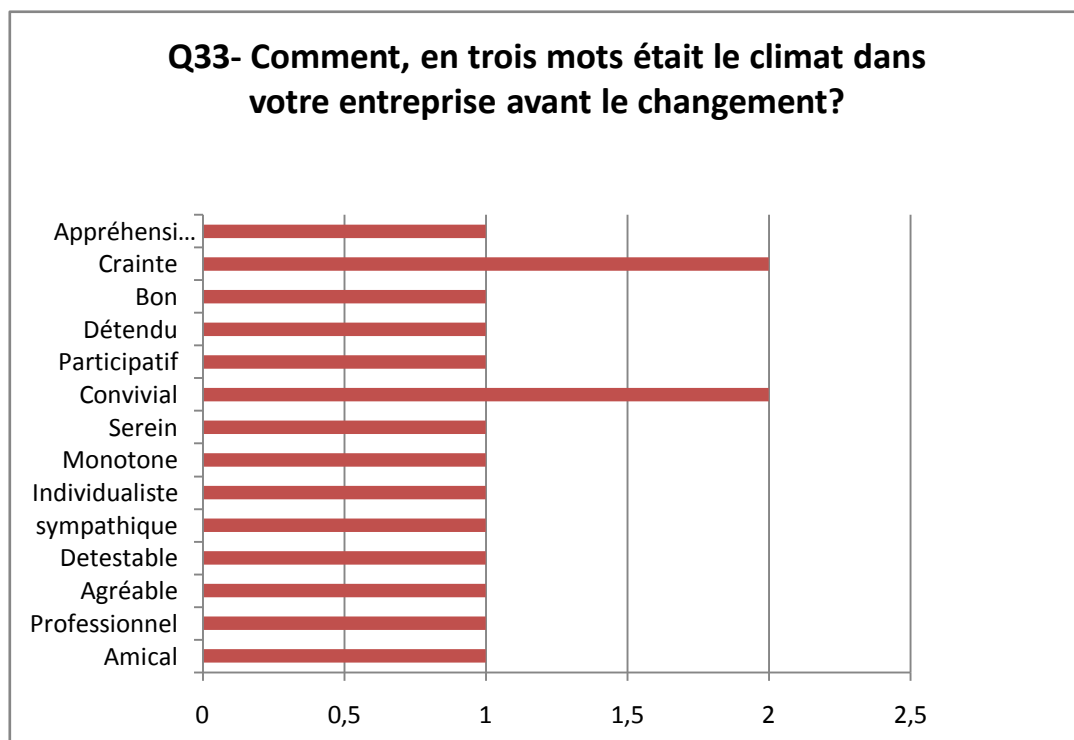
Malgré un sentiment globalement positif, certains sondés ont eu l'impression d'avoir été mis à l'écart ou oubliés dans le processus de changement.

IUHEI



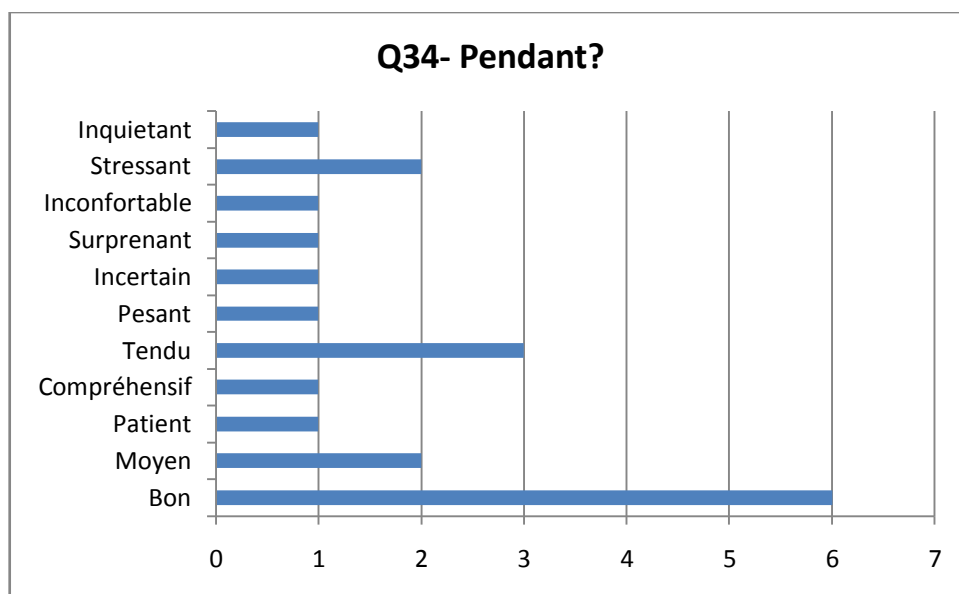
L'IUHEI avait un climat globalement bon avant la fusion, familial et monotone. Sa force était que pour certains employés le travail était interchangeable, si une personne partait en vacances ou était absente, ses collègues proches pouvaient la remplacer au pied levé.

IUED



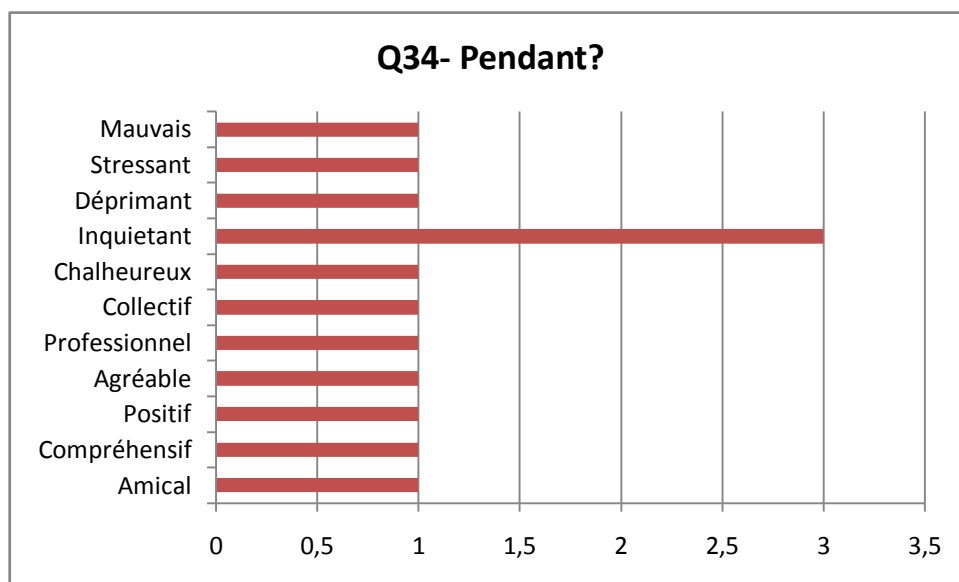
Pour l'IUED, le climat avant le changement était convivial malgré une crainte due à une certaine appréhension du changement à venir. Si une personne le trouvait détestable, d'autre le trouvait agréable, serein ou encore détendu.

IUHEI



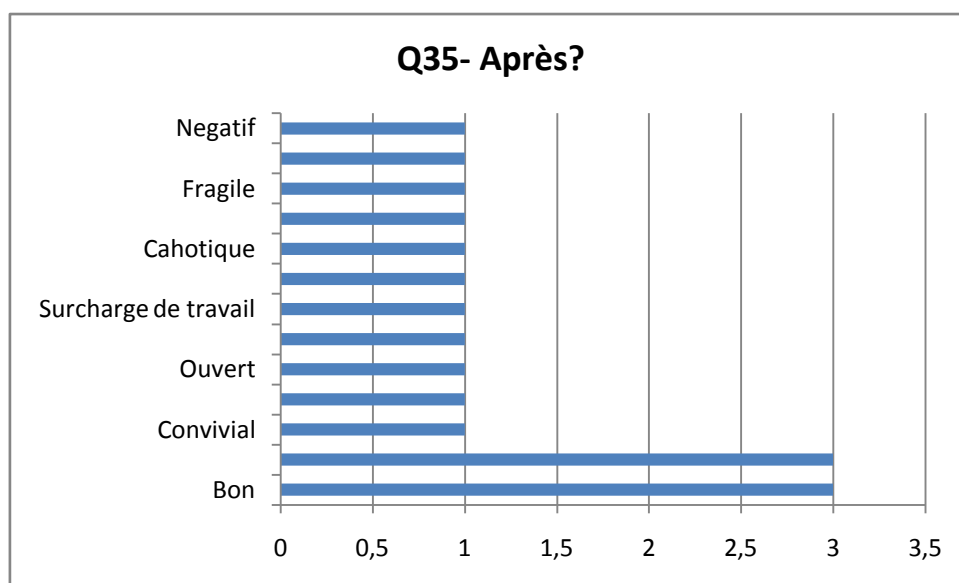
Pendant le changement, les répondants estiment que le climat était majoritairement bon mais tendu voir stressant.

IUED



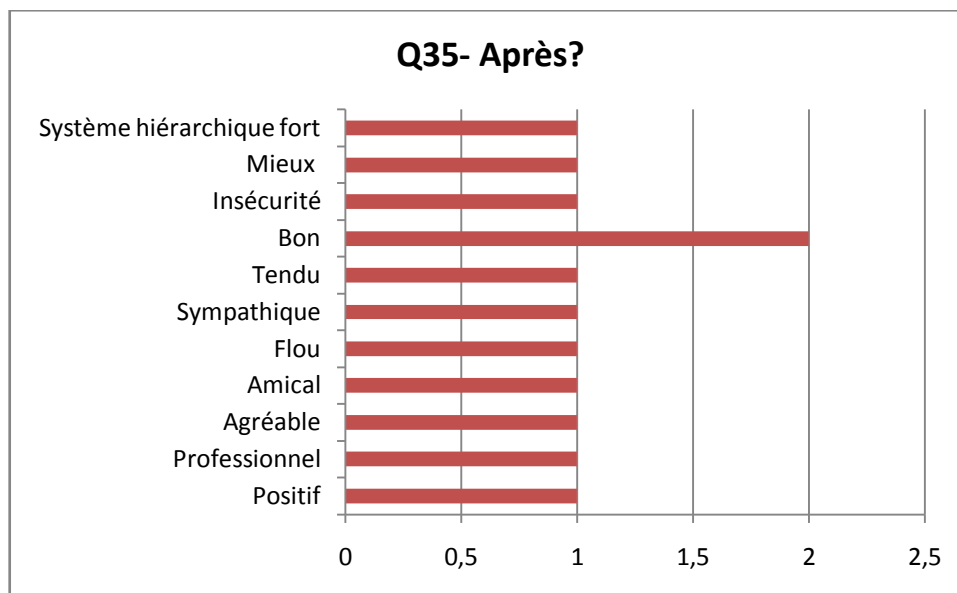
Pour l'IUED, le climat était globalement inquietant. Les inquiétudes étaient certainement dues à une tension et à une peur de l'avenir.

IUHEI



Les avis sont partagés pour les personnes sondées qui viennent de l'ex IUHEI. Le climat est d'après certains, bon, alors que pour d'autres, il est clairement moins agréable. La différence provient des différents départements.

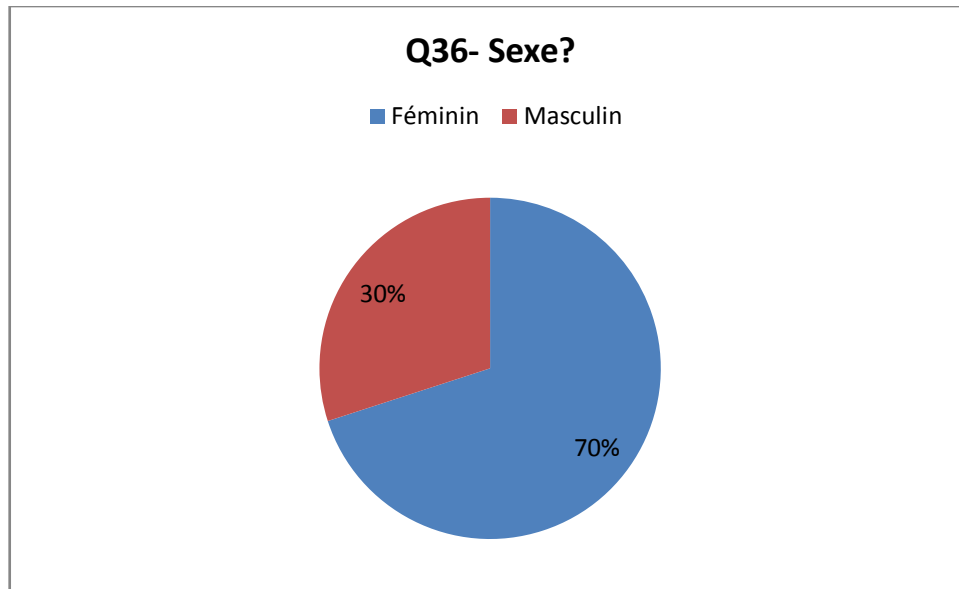
IUED



Pour l'IUED, il est globalement bon malgré un système hiérarchique plus fort que ce qu'ils avaient connu précédemment à cause d'une culture d'entreprise radicalement différente. Certaines personnes continuent à le trouver tendu voir flou alors que d'autre le trouve amical et agréable. Cette différence provient également des différents départements dans lesquels les employés évoluent.

Questions personnelles

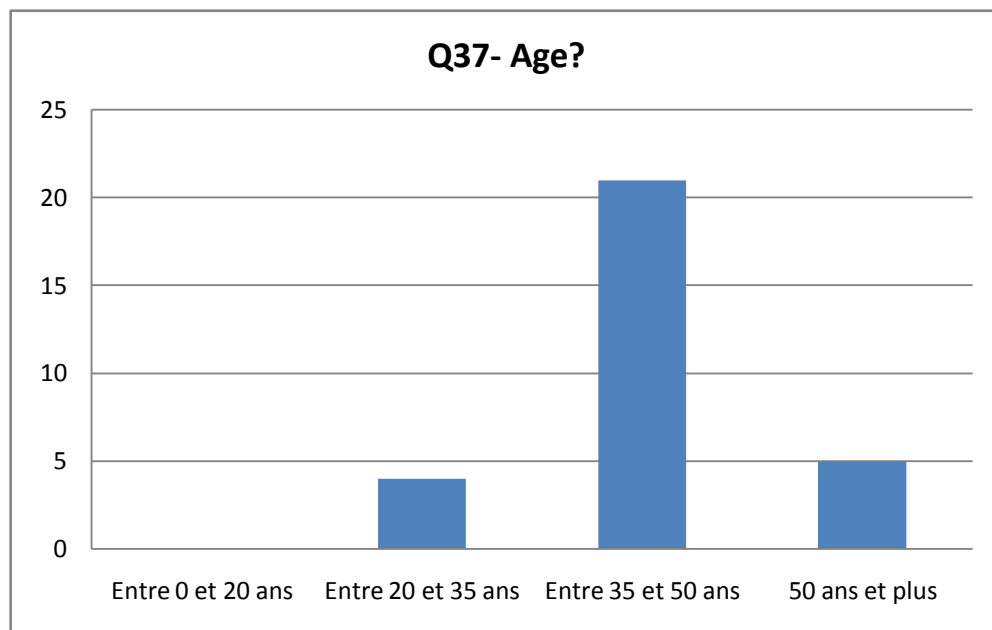
IUHEI - IUED



Le PAT, échantillon choisi pour mon enquête est composé de 64% de femme et 36% d'homme, ce qui explique la répartition des sexes de mon sondage. Les résultats sont représentatifs de la population de l'IHEID.

Les autres départements se composent pour l'académique de 76% d'homme contre 24% de femme et le département de recherche de 51% d'homme contre 49% de femme.

L'IHEID souhaite aujourd'hui trouver un équilibre dans cette répartition mais il faudra du temps.



Le choix de mon échantillon se basait essentiellement sur le nombre d'années dans les anciens instituts, ce qui explique une moyenne d'âge de 35 à 50 ans. Je voulais que les personnes interrogées aient de l'expérience dans l'ancien institut pour avoir une comparaison significative et du recul pour répondre à mes questions.